



Universidade do Mindelo
Departamento de Ciências e Tecnologias
Curso de Gestão Hoteleira e Turismo

Relatório de Estágio Profissional

Departamento de A&B

Herenita Patrícia Rocha Gomes



Universidade do Mindelo
Departamento de Ciências e Tecnologias
Curso de Gestão Hoteleira e Turismo

Herenita Patrícia Rocha Gomes

Relatório de Estágio Profissional para
cumprimento dos requisitos necessários a
obtenção do grau de Licenciatura do Curso
de Gestão Hoteleira e Turismo da
Universidade do Mindelo.

Orientador: Mestre João Henrique Pereira
Gomes Rêgo

Mindelo, 20 de Novembro de 2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que acreditaram e contribuíram, mesmo que indirectamente, para a conclusão deste curso.

Aos meus pais Fernando Aleixo Gomes e Alexandra Delgado Rocha, pelo amor e pela paciência.

Aos meus irmãos, que me incentivaram, sendo além de irmãos amigos, a correr atrás dos meus objectivos, agradeço de coração.

A tia Saturnina Rocha pelo amor e amizade.

A todos os meus amigos e colegas pelas histórias vividas e longas conversas no corredor da UNIMINDELO, pela amizade e por ajudar a tornar a vida académica muito mais divertida.

A Adilson Fortes, Albertino Gonçalves, Dirce Costa, Helena Fortes e ao vice-presidente da Universidade do Mindelo, Engenheiro João Dias pelo apoio em mim depositado.

Dirijo o meu sincero reconhecimento aos funcionários do hotel Foya Branca em especial a chefe de cozinha que me integraram e quase sempre esclareceram as minhas dúvidas.

Ao meu orientador e ex-coordenador do curso Mestre João Henrique Rêgo, pelo empenho, paciência e credibilidade, obrigado à todos.

RESUMO

Este trabalho tem por base o relato de três meses de estágio profissional no hotel Foya Branca, no período entre 19 de Outubro de 2009 a 11 de Janeiro de 2010.

Tem por objectivo apresentar dentro da hotelaria um dos mais importantes departamentos de um hotel, o de A&B. Para o mesmo, foram utilizadas pesquisas bibliográficas, apostilas, motor de busca (Internet), e para estudo de caso o hotel Foya Branca, localizado em São Pedro, onde tive a oportunidade de estagiar com uma carga horária de 480h.

O A&B é um dos departamentos, mais complexo, tanto do ponto de vista da sua estrutura física, quanto da sua organização, e ainda muito sensível dada a sua interferência e dependência das áreas que a integram, cozinha, compras, economato e restaurante/*snack-bar*, e que apesar de apresentar um custo elevado pode gerar cerca de 40% das receitas de um hotel. Este departamento é um dos que mais tem contacto com o cliente/hóspede, podendo assim ser responsável pela permanência, retorno e novos clientes.

O trabalho será desenvolvido precisamente no departamento de A&B. Envolverá a caracterização do estabelecimento hoteleiro Foya Branca, aspectos de produção, e ainda delineação da actividade comercial/*marketing*.

Palavras-chave: Hotel, Alimentos e Bebidas (A&B), Hóspede, Cliente e Actividade Comercial

ABSTRACT

This work is based on a report of three months work experience at the hotel Foya Branca from 19 October of 2009 to 11 January 2010.

Aims to present in the hospitality one of the most important departments of a hotel, the Food and Beverage. For the same was used library research, handouts, search engine (Internet), and case study Foya Branca Hotel, located in São Pedro, where I had the opportunity to train in the period of 480h.

And, moreover, is a department of more complex, since its physical structure, and organizational, as well as very sensitive given its interference and dependence of the areas that comprise it, cooking, shopping, shops and restaurants/snack bar, and that although they have some cost, generates about 40% of revenues in a hotel. It's one of those who have more contact with the client/guest, and thus responsible for the stay, return and new customers.

The work will address specifically the department of Foods and Beverages. It will involve the characterization of the hotelier Foya Branca, aspects of production, and even delineation of guidelines and management plans at tactical and strategic trade policy/marketing.

Keywords: Hotel, Food and Beverage (F&B), Guests, Clients and Commercial Activity.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objectivos	13
1.1.1 Objectivo Geral	13
1.1.2 Objectivos Específicos	13
1.2 Justificativa	13
2. ABORDAGENS METÓDOLOGICAS	15
2.1 Método.....	15
3. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	16
3.1 História e evolução do turismo	16
3.2 Turismo	18
3.3 Tipos de turismo	19
3.4 Oferta turística	20
3.4.1 História da hotelaria	20
3.5 Pacotes turísticos.....	23
3.6 Segmentação do mercado	24
3.7 O surgimento do departamento de A&B	25
4. DESCRIÇÃO DO HOTEL FOYA BRANCA	29
4.1 Tipo de empresa.....	30
4.2 Capital social.....	30
4.3 Estrutura accionista.....	30
4.4 Organograma funcional do hotel Foya Branca	32
4.5 Quadro do pessoal.....	33
4.6 As Áreas de actividades	34
4.7 Os Serviços prestados	34
4.8 Visão	34
4.9 Missão.....	34
5. DESCRIÇÃO DO DEPARTAMENTO DE A&B	36
5.1 Organograma funcional do departamento de A&B	37
5.2 Habilidades e responsabilidades da assistente de A&B.....	38
5.2.1 Orçamentos.....	38
5.2.2 Gestão dos recursos humanos e materiais	39

5.3 Planeamento de serviços especiais.....	46
5.3.1 Fases do evento	47
5.3.2 Pré-evento.....	47
5.3.3 Transevento	48
5.3.4 Pós-evento	49
5.4 Gestão comercial.....	49
5.4.1 Estudos de mercados	50
5.4.2 Clientes/Segmentação	51
5.4.3 Promoção do A&B	51
5.4.4 Promoção interna.....	53
5.4.5 Promoção externa.....	53
5.4.6 Promoção externa para clientes individuais	54
5.4.7 Promoção externa para grupos	54
5.4.8 <i>Marketing</i> no departamento de A&B	55
6. COZINHA	58
6.1 Análise e descrição das funções.....	58
6.2 Equipamentos existentes nas cozinhas do hotel Foya Branca	60
6.3 Coordenação das práticas operacionais	62
6.3.1 Produção culinária.....	62
6.4 Higiene e segurança nas cozinhas.....	63
6.4.1 Higiene	63
6.4.2 Formação.....	64
6.5 Normas HACCP sua aplicação prática	65
6.5.1 Manipuladores de alimentos.....	66
6.6 Técnicas de refrigeração e congelação	68
6.6.1 Técnicas de tratamento e preparação dos alimentos	69
6.7 Análise de receitas	70
6.8 Ficha técnica de produção.....	70
6.8.1 Como prevenir desperdícios ou perdas	73
7. RESTAURANTE/SNACK-BAR	74
7.1 Distribuição e coordenação da brigada.....	75
7.2 Mobiliário	76
7.3 Preparação e supervisão do <i>mise-en-place</i> do serviço.....	77

7.4 Serviço de rodízio	78
7.5 Serviço de <i>buffet</i>	79
7.6 Técnicas de serviço	80
7.7 Menu/Cartas apresentação e composição.....	82
7.7.1 Elaboração de <i>menu</i> critérios	83
7.8 Recepção de clientes	84
7.8.1 Emissão e preenchimento de comandas	84
7.8.2 Finalização do serviço	85
7.9 Controlo de <i>stock</i> fixo.....	85
7.9.1 Controlo diário das vendas do restaurante/ <i>snack</i> -bar.....	86
7.10 Organização e controle das despesas de <i>buffet</i> e rodízio	86
7.11 Análise da rentabilidade e popularidade dos pratos.....	88
7.11.1 Classes.....	88
7.11.2 Gestão e controle do caixa	91
8. COMPRAS/ECONOMATO.....	92
8.1 Compras	92
8.2 Ciclo das mercadorias	93
8.3 Elaboração de requisições de compras critérios	94
8.4 Avaliação da oferta e selecção de marcas.....	95
8.5 Teste de Produtos/Qualidade	95
8.6 Visitas a fornecedores	95
8.7 Economato	97
8.7.1 Recepção de mercadorias	97
8.7.2 Normas de armazenamento	99
8.7.3 Lançamento das requisições nas fichas de <i>stock</i>	101
9. COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS.....	103
10. CONCLUSÃO.....	104
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	107
12. GLOSSÁRIO.....	109
13. ANEXOS.....	111

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 Logótipo do hotel Foya Branca	29
Ilustração 2 Organograma funcional do hotel Foya Branca	32
Ilustração 3 Mapa de localização do hotel Foya Branca	35
Ilustração 4 Organograma funcional do departamento de A&B	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Divisão das quotas do Foya Branca.....	31
Tabela 2 Distribuição funcional dos funcionários	33
Tabela 3 Código das cores.....	67
Tabela 4 Modelo de uma ficha Técnica.....	72
Tabela 5 Caso Prático	87
Tabela 6 Índice rentabilidade e popularidade de sobremesas.....	90
Tabela 7 Ficha de controlo diário das bebidas restaurante/ <i>snack-bar</i>	86
Tabela 8 - Lista dos fornecedores.....	96

LISTA DE ABREVIATURAS

A&B – Alimentos e Bebidas

ADECO – (Associação para Defesa do Consumidor)

AIDA – (Atenção, Interesse, Desejo e Acção)

AIDAS – (Atenção, Interesse, Desejo, Acção e Satisfação)

BCG – Boston Consulting Group

CCIASB – (Câmara de Comercio Indústria, Agricultura e Serviços de Barlavento)

CEE – Comunidade Económica Europeia

DGDT – (Direcção Geral do Desenvolvimento Turístico)

F&B – Food and Beverage

FDA – (“Food and Drugs Administration”)

FIFO – (*First In, First Out*, (Em português significa primeiro a entrar, primeiro a sair)

GARANTIA – Companhia de Seguros de Cabo Verde

HACCP – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo

IMPAR – Companhia Caboverdiana de Seguros

INPS – Instituto Nacional de Providência Social

LIFO – *Last In, First Out* (Em português significa último a entrar, primeiro a sair)

NASA – Administração Nacional da Aeronáutica e do Espaço

NIF – Número de Identificação Fiscal

POS – Point of Sales

TAAG – Transporte Aéreos de Angola

TAP – Transporte Aéreos Portugueses

TV – Televisão

SAA – Southh African Airways

SOAT – Seguro Obrigatório contra Acidentes de Trabalho

1. INTRODUÇÃO

Com a Revolução Industrial no século XIX, veio o surgimento da máquina a vapor, a energia eléctrica, e outras inovações que foram de grande importância para o desenvolvimento da hoteleira¹, e consequentemente para o departamento de A&B, também conhecida pela sigla *F&B*, pois as pessoas passaram a viajar mais, sejam por necessidades, férias e outros motivos, e passaram a escolher meios de hospedagem que oferecesse além de serviço de hospedagem, o de refeição. O que era restrito apenas aos bares e tabernas passaram a fazer parte dos principais serviços oferecidos aos clientes/hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros.

Este trabalho tem por base o relato de três meses de estágio profissional no hotel Foya Branca, localizado em São Pedro, São Vicente, no período entre 19 de Outubro de 2009 a 11 de Janeiro de 2010, que teve a duração de 480 horas.

Tem por objectivo principal apresentar dentro da hotelaria um dos mais importantes departamentos de um hotel, o de A&B, bem como muito sensível dada sua interferência e dependência das áreas que a integram, cozinha, compras, economato e restaurante/*snack-bar*.

E, além disso, é um dos departamentos mais complexos, desde a sua estrutura física e organizacional, é um dos que mais tem contacto com o cliente/hóspede, sendo assim responsável pela permanência, retorno e novos clientes.

Envolverá a caracterização do estabelecimento hoteleiro Foya Branca, aspectos de produção e ainda delineação e gestão de directrizes tácticas a nível de planos estratégicos, gestão comercial/*marketing* e será concluído ilustrando as actividades no plano de trabalho da pesquisa em questão.

Nos anexos poderão ser encontrados um conjunto de elementos e informações adicionais de suporte que ajudarão a aprofundar alguns pontos caso necessário.

¹ Hotelaria é um ramo do comércio que trabalha com o turismo de um modo geral. Acomodação de diversos tipos de segmentos da sociedade seja em trânsito a trabalho ou a turismo. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Hotelaria> 14 de Dezembro de 2011 17:26

1.1 Objectivos

1.1.1 Objectivo Geral

O desenvolvimento de atitudes e hábitos, que permitam a plena integração no futuro meio profissional.

1.1.2 Objectivos Específicos

- ✓ Identificar a estrutura administrativa e organizacional do hotel Foya Branca;
- ✓ Empregar conhecimentos teóricos nas diferentes áreas do departamento de A&B a serem percorridas durante a realização do estágio;
- ✓ Conhecer de forma detalhada os serviços prestados;
- ✓ Cooperar nas actividades desenvolvidas no dia-a-dia do departamento;
- ✓ Reunir as informações observadas e vivenciadas no campo do estágio para fins de relatório e compreensão.

1.2 Justificativa

O turismo² vem acompanhando o processo de globalização, as inovações tecnológicas e, também, a disseminação de culturas e respeito pelas civilizações.

Alicerçando este turismo, aos estabelecimentos hoteleiros que para além do serviço de hospedagem oferece também o de A&B, têm produzido resultados satisfatórios observando o comportamento dos turistas e as novas oportunidades de mercado introduzindo produtos e serviços diferenciados.

O departamento de A&B é essencial no estabelecimento desses novos produtos e serviços tendo em vista que são vinculados preço, qualidade e satisfação desejado pelos clientes.

² Turismo, as Recomendações da Organização Mundial de Turismo/Nações Unidas sobre Estatísticas de Turismo, o definem como "as actividades que as pessoas realizam durante suas viagens e permanência em lugares distintos dos que vivem, por um período de tempo inferior a um ano consecutivo, com fins de lazer, negócios e outros." <http://pt.wikipedia.org/wiki/Turismo> 14 de Dezembro de 2011 18:21

O alimento é muito mais do que uma fonte de nutrição. A história da humanidade atesta que o ser humano utiliza o alimento como forma de socialização, como expressão cultural de seus valores e crenças sobre o mundo e, finalmente, como forma simples de prazer. O estilo de vida urbano, baseado na rotina e na falta de tempo e influenciado pela média, trouxe alterações profundas na forma como as pessoas preparam e se relacionam com os alimentos.

A segmentação do mercado tem sido importante para manter tais níveis de satisfação fazendo com que os turistas e residentes sejam atraídos pelo que realmente possam satisfazê-los, com todas as suas necessidades realizadas.

Sendo assim, o estudo se justifica por sua relevância no hotel Foya Branca mostrando como uma empresa dotada de infra-estrutura, pode diversificar suas actividades inserindo pacotes turísticos específicos para o turismo de lazer. Para tanto, podem ser trabalhados directamente junto a empresas e clientes habituais proporcionando-lhes, pacotes especiais de fim-de-semana, *buffet* aos sábados e domingos, rodízio e cozido à portuguesa às sextas-feiras entre outros.

Houve também uma motivação pessoal para esta investigação, pelo facto de eu sempre ter gostado de cozinha.

2. ABORDAGENS METÓDOLOGICAS

2.1 Método

Pretendeu-se apresentar através de uma cronologia desde o surgimento do departamento de A&B nos hotéis, o hotel de *César Ritz*, ao hotel Morabeza, em Cabo Verde, e o hotel Foya Branca, que serve de exemplo a todos os empreendimentos hoteleiros, existentes em São Vicente, que possuem dentro de sua estrutura este departamento. Servindo também como modelo para as futuras empresas hoteleiras em São Vicente Cabo Verde, e ainda a todos os que queiram oferecer além de conforto, luxo, simplicidade, originalidade, alimentos de qualidade, valorizando não apenas a cozinha local, quanto a internacional.

Teve como principal propósito abarcar um conjunto de métodos, técnicas, procedimentos, normas e outros suportes que o curso nos proporcionou, ao longo dos anos de modo a alcançar competências para a realização de trabalhos de carácter técnico.

Enfatizando os aspectos relativos à característica da pesquisa, colecta de dados, tratamento e análise dos mesmos.

Esta foi uma pesquisa de carácter qualitativo do tipo de estudo de caso, devidamente sustentada por pesquisas bibliográficas e documentais.

Os dados foram recolhidos através da literatura disponível a respeito do assunto em livros, pesquisas, internet e contactos com profissionais da área.

Onde a colecta de informações dar-se por documentação e os estudos realizados com leitura (prévia, selectiva e crítica), tomada de notas, apontamentos e realização de resumos.

As informações adquiridas ao longo do estágio serão apresentadas em textos interpretativos, explicativos e conclusivos.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 História e evolução do turismo

O turismo há muito tempo tem ocasionado o deslocamento de grande massa de pessoas, com diversos objectivos e propósitos.

O anseio pelas viagens, o desejo de conhecer outros povos e estabelecer relações com outras civilizações foi sempre uma constante na história do Homem. Por diversas razões, religiosas, comerciais, políticas, de expansão territorial ou por simples curiosidade, a história do homem está profundamente ligada às deslocações e às viagens.

De acordo com as características da evolução registada ao longo dos tempos podemos identificar três épocas históricas do turismo: a idade clássica, a idade moderna e a idade contemporânea que, não coincidem com as idades históricas do mesmo nome.

Turismo na Idade Clássica

Este período vai desde os primórdios das primeiras civilizações até à metade do século XVIII. Não é possível localizar no tempo atribuir-se aos sumérios o mérito de terem criado as condições para o seu desenvolvimento. A eles se deve a invenção da moeda e seu desenvolvimento do comércio, no séc. VII a.C., que deram origem a uma motivação de pessoas até então desconhecida. Com as suas posteriores invenções da escrita cuneiforme e da roda, criaram as primeiras condições que possibilitaram a realização das viagens, não só para efectuar transacções comerciais, mas também para outros fins.

Há mais de 5000 anos eram organizadas viagens pelo rio Nilo, no Egipto, para visitar os vários templos que ao longo dele se estendiam. Os romanos e os gregos viajavam para visitar os templos e as 7 maravilhas do mundo da área do Mediterrâneo, em particular as pirâmides e os monumentos do Egipto que ainda hoje constituem uma das grandes atracções turísticas do mundo. A Grécia e a Ásia Menor atraíam grandes multidões por altura dos Jogos Olímpicos, Píticos, Ístmicos e Nemeus e ofereciam grande número de atracções como as produções teatrais, os banhos termais, competições atléticas e festivais.

No entanto, é com o desenvolvimento das instalações termais, iniciadas 25 a.C., em Roma, que nascem os verdadeiros centros de turismo que se prolongam até aos nossos dias. A grandeza das instalações termais com piscinas, banheiras de água quente, salas de massagens, acompanhados de representações teatrais, corridas de carros e outras distrações, a que hoje damos o nome de animação, permitiram que o termalismo desempenhasse um papel importante no plano das viagens e da animação que ainda hoje se mantém.

Turismo na Idade Moderna

A partir de meados do século XVIII produzem-se grandes mudanças, quer a nível tecnológico, económico, social e cultural, que introduzem alterações significativas nas viagens. É nesta altura que se tornam populares, entre as camadas sociais de maiores recursos, as viagens de recreio como forma de aumentar os conhecimentos e procurar novas experiências.

A primeira década do século XX caracterizou-se por inovações e transformações que alteraram profundamente os modos de vida. A racionalização do trabalho e as reivindicações sindicais conduziram a uma maior democratização das sociedades e a novos conceitos de vida.

O tempo de trabalho diminuiu e alcançou-se, deste modo, o direito ao repouso semanal vindo o conceito de lazer a surgir como uma nova noção. O turismo transforma-se, assim, num fenómeno da sociedade. É sempre a evolução da sociedade e da organização do trabalho que constitui o pano de fundo destas mudanças.

Estavam criadas as condições para a universalização do turismo e para o seu desenvolvimento como actividade económica consistente, no entanto, a eclosão da II Guerra Mundial fez atrasar a sua evolução. Durante este período, o turismo iniciou a sua expansão mundial, caracterizando-se pela procura de diversão e descanso e pelas viagens culturais.

Idade Contemporânea

As profundas e rápidas alterações ocorridas nesta época a todos os níveis, levaram a que de geração para geração se fossem modificando o comportamento, as atitudes e os valores dos homens.

Da diminuição do tempo de trabalho semanal e das férias pagas nos países mais desenvolvidos surge-nos o tempo livre. No domínio das motivações o turismo de massas, especialmente o turismo de “sol e praia” foi gradualmente evoluindo, dando origem a uma actual e crescente procura de actividades culturais susceptíveis de contribuírem para o enriquecimento individual e para alargamento dos conhecimentos.

3.2 Turismo

Segundo a Organização Europeia de Cooperação Económica “ [...] o turismo é toda a deslocação humana e temporária, por causas alheias ao lucro; também, o conjunto de bens, serviços e organizações que, em cada nação, torna possível essa deslocação e consequentes relações entre viajantes e naturais do país hospedeiro.” (MARQUES, 2003, p. 25)

Para o entendimento conceitual do Turismo pode-se adoptar a seguinte definição, dentre várias outras existentes na literatura científica sobre Turismo:

Turismo traduz-se num conjunto de manifestações sociais e humanas, cuja satisfação depende das estruturas e infra-estruturas utilizadas e, sobretudo, das qualidades profissionais e humanas dos agentes que prestam o serviço. O turismo pode ser definido de diversas formas, de acordo com os interesses e as percepções das entidades envolvidas, sejam elas associações profissionais e empresariais, sector público ou privado, investigadores, etc.. No entanto, muitas perspectivas têm em comum o desenvolvimento do conceito em torno do que é o turista, podendo designar-se como orientações pelo lado da procura (Smith, 1988)

O turista, através do acto de observar, é um consumidor permanente. Desde a sua chegada ao destino até ao regresso à sua residência, o turista está a consumir sem interrupções. Para além disso, a esmagadora maioria dos períodos de consumo ocorre em céu aberto, sem controlo de um agente económico específico.

Torna-se evidente que o consumo turístico é fortemente influenciado pela qualidade ambiental, não sendo admissível e viável o desenvolvimento de actividades económicas turísticas em zonas ambientalmente degradadas. Igual situação não se coloca com muitas outras actividades económicas, em especial com todas aquelas em que o consumo não ocorre no local da produção.

Embora não haja uma definição única do que seja Turismo, a Organização Mundial de Turismo/Nações Unidas, considera turista qualquer pessoa que passe, pelo menos 24 horas fora da sua residência habitual ou pernoite noutro local, no próprio país ou estrangeiro, por motivos que não é o exercício de uma actividade remunerada permanente no destino visitado.

3.3 Tipos de turismo

O turismo pode ser classificado de acordo com sua tipologia, sendo elas conforme Foster:

- a) *Turismo recreativo* que é aquele que a maioria das pessoas tem em mente quando se fala em “turismo”. É aquele em que os programas de viagens em massa ou populares, envolvendo grupos com dimensões consideráveis, procuram sobretudo as praias e o ar puro ou actividades desportivas de diversos tipos.
- b) *Turismo cultural*, o objectivo aqui é conhecer novas actividades culturais. Estas podem centrar-se em áreas, rústicas (primitivas) ou ter como base cidades que oferecem actividades culturais especiais (ex. folclore, arte, música, etc.).
- c) *Turismo histórico*, este envolve visitas a locais históricos, museus, catedrais e etc.
- d) *Turismo étnico*, este envolve contacto com costumes fora do comum ou estranhos em zonas remotas, em visitas ao país de origem da família, a parentes ou amigos.
- e) *Turismo ambiental* em que os grupos com rendimentos mais elevados, em particular, estão interessados em visitar ambientes remotos ou “puros”.

Nota-se que existe uma gama variada de conceitos que servem para demonstrar que tanto em movimentos internos como externos, o turista sempre existe (nacional ou estrangeiro), disposto a visualizar as belezas existentes nas cidades, sejam elas culturais, gastronómicas, naturais ou arquitectónicas. Cada qual tem sua colocação no mercado de turismo.

3.4 Oferta turística

Para a definição de oferta turística concorre um conjunto de elementos, bens e serviços que sejam adquiridos ou utilizados pelos visitantes, tal como aqueles que foram criados com o intuito de satisfazer as suas necessidades. Concorrem ainda os elementos naturais e culturais que fomentam a deslocação dos visitantes.

A oferta turística pode ser entendida como um conjunto de empresas que oferecem aos turistas os mais variados serviços, tais como: hotéis, alimentação, transporte, agências ou infra-estrutura, além dos atractivos naturais e artificiais de uma região.

Contudo, é difícil estabelecer a distinção entre a oferta classificada como turística e aquela que não possa ser considerada como tal. Depende sim do tipo de utilização a que está sujeita, seja por visitantes, seja por residentes. Podemos assim dizer que é o consumo turístico que define a oferta turística. É o caso dos estabelecimentos de restauração, cuja utilização é simultaneamente feita por visitantes e por residentes.

3.4.1 História da hotelaria

Ao considerar a definição de turismo como sendo a pessoa que passa pelo menos uma noite no destino desejado, para que o turismo possa acontecer há de se preocupar com aspectos importantes tanto para o turista como para o local que está recebendo-o, como: alojamento, alimentação e transporte.

A hotelaria é uma das mais antigas actividades humanas, tendo a sua evolução sido significativa através dos tempos. Segundo consta, as hospedarias apareceram por volta do século IV a.C. Tinham como objectivo prestar serviços correspondentes às mais elementares necessidades humanas - alimentação e abrigo.

Devido à evolução, os homens foram levados a viajar para fazer negócios, daí advindo, consequentemente, a necessidade de repouso e alimentação. Assim, nasceu a hotelaria nas suas formas originais.

A troca de produtos era necessária; como não havia estradas nem os meios de transporte adequados, era indispensável albergar os comerciantes que se deslocavam a distâncias que os impossibilitavam de regressar de seguida, proceder às mudas, tratamento e repouso dos equídeos, assim como proporcionar o descanso dos ocupantes e dos donos das diligências.

Os Gregos, na época, não possuíam qualquer tipo de hospedaria; como alternativa, os peregrinos desfrutavam da hospitalidade caseira, a qual foi imposta com naturalidade pelo desenvolvimento da civilização.

Segundo a história da hotelaria, os primeiros viajantes foram peregrinos religiosos, comerciantes e outros; com eles nasce a ideia da hospitalidade, virtude alicerçada na forma de bem receber.

Os Persas, que já contavam com um razoável sistema rodoviário, construíram ao longo das suas estradas algumas hospedarias com um certo requinte. Na antiga Roma, as hospedarias de maior qualidade eram identificadas pela denominação de *mansiones*; havia-as espalhadas por todo o Império. Havia também a taberna, local onde oficiais e legionários comiam e bebiam.

Após a queda do Império Romano, a Europa esteve durante dezenas de anos sujeita a um risco diabólico: para se poder viajar, estava-se sujeito a uma autêntica aventura. No entanto, foi criada a Fundação da Ordem dos Cavaleiros Hospitalares, e com ela passou a existir segurança, criando-se uma série de hospitais e refúgios. Aí se abrigavam os cruzados e peregrinos que se dirigiam à Terra Santa.

Paralelamente, instituições religiosas criavam abadias e mosteiros, estes destinados também a abrigarem peregrinos e viajantes. É em Inglaterra, por volta dos séculos XVI e XVII, que começa a desenvolver-se um tipo de hotelaria, para o que contribuiu bastante o sistema rodoviário ali existente.

Eram grandes carruagens, puxadas por seis cavalos, que se arrastavam pelos caminhos que cortavam a campina britânica, ligando entre si vilas e cidades. Normalmente, cada jornada era de 25 km, ao longo dos quais existia uma hospedaria.

A revolução industrial e ferroviária e as transformações sociais resultantes estimularam a construção de hotéis. A Inglaterra vê os seus estabelecimentos hoteleiros serem padrão para o mundo: boa comida, conforto, limpeza e acolhimento transformam-se em marca registada dos hotéis da Grã-Bretanha.

Por voltas de 1884, *Theodor Baur* abre em Zurique um hotel, de nome *Baur au Lac*; este hoteleiro, sentindo a necessidade de mão-de-obra qualificada e avaliando a importância do desenvolvimento da hotelaria, resolve o problema fundando em *Ouchy, Lausana*, a primeira escola de formação de pessoal para hotelaria.

Ao longo das *Rivieras* francesa e italiana eram construídos hotéis de veraneio, cujos frequentadores desfrutavam das melhores comodidades durante toda a temporada.

A construção de hotéis em zonas de atractivos naturais não se faz demorar, tais como: *Cape May*, quedas do Niágara, *Long Branch* e litoral de Nova Jérсия, lugares bastante populares na segunda metade do século XIX.

Por voltas de 1889, o hoteleiro *Cesar Ritz* abre em Londres o hotel *Savoy*, estabelecimento que marca o nascimento de um novo conceito hoteleiro. O *Savoy*, considerado o primeiro hotel europeu de luxo, apresenta uma série de inovações, tais como: iluminação eléctrica, quartos com casa de banho, um boletim informativo em diferentes idiomas destinado aos seus hóspedes, etc.

Nos dias de hoje, pode-se dizer que o fomento no sector dos transportes é condição indispensável do incremento turístico. Em Cabo Verde, o crescimento da oferta na área dos transportes tem acompanhado o aumento assinalável dos fluxos turísticos.

Até 2005 Cabo Verde contava apenas com um aeroporto internacional, situado na ilha do Sal. Hoje, são já quatro, distribuídos pelas ilhas de Santiago, Boavista, São Vicente e Sal.

Para além disso, com a liberalização do sector dos transportes aéreos, passou a haver uma maior oferta de voos internacionais, cujo monopólio pertencia à TAP até há pouco tempo. Hoje, existem várias companhias a voar para Cabo Verde, nomeadamente os voos *charter*³ têm também crescido consideravelmente.

Quanto aos transportes marítimos, ainda que um ramo bem mais incipiente que o anterior, têm sido alvo de grandes melhorias. E no que diz respeito à rede rodoviária, os incrementos que têm sido efectuados, quer de reabilitação, quer de ampliação, são assinaláveis.

Também o transporte inter-ilhas (aéreo e marítimo), ainda insatisfatório, constitui uma das grandes apostas, pois permitirá incrementar o fluxo interno de turistas no arquipélago.

3.5 Pacotes turísticos

Em 1840, *Thomas Cook*⁴, considerado o pai do Turismo Moderno, promove a primeira viagem organizada da história. Mesmo tendo sido um fracasso comercial, é considerada como um profundo sucesso em relação a organização do primeiro pacote turístico, pois se constatou a enorme possibilidade económica que este negócio poderia chegar a ter como actividade, criando assim em 1851 a Agência de Viagens “*Thomas Cook and son*”.

Em 1867 inventa o “*voucher*”, documento que permite a utilização em hotéis de certos serviços contratados e propagados através de uma agência de viagens.

As agências de viagens são o canal mais imediato de distribuição indirecta entre a oferta e a procura turística.

³ *Chater* são voos operados por uma companhia aérea que fica fora da sua operação normal, ou regular; existem, no entanto, companhias dedicadas inteiramente a este tipo de voos como, por exemplo, a White Airways ou a Monarch Airlines. Habitualmente são voos fretados por outras companhias ou clientes individuais, para destinos turísticos, e aeroportos secundários. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Charter> 27-12-2011 11:11

⁴ *Thomas Cook* nasceu em 22 de Novembro de 1808 em Melbourne, *Derbyshire*, Inglaterra. Faleceu em 1892 com 84 anos. Abandonou a escola muito jovem, quando só tinha 10 anos. Desde essa época desempenhou vários ofícios até 1828, quando tornou-se missionário Batista. Após a primeira viagem teve seu salário como missionário aumentado, mas optou por abandonar os fiéis para se dedicar exclusivamente ao turismo, o que fazia pessoalmente http://pt.wikipedia.org/wiki/Turismo#Thomas_Cook 12-12-2011 18:07

Podendo definir-se, como prestador dos serviços turísticos de lazer, companhias aéreas, meios de hospedagem, operadores, restaurantes, recebendo destes uma comissão pelos serviços que presta.

Efectuar reservas em todos os tipos de alojamento e meios de transporte bem como confeccionar, por iniciativa própria ou por solicitação dos clientes, produtos combinados que vendem em pacotes (excursões, volta á ilha, teatro, música, etc.).

Já os operadores turísticos organizam viagens adquirindo dos produtores os serviços que integram as viagens por um preço x, combinam esses serviços num pacote e estabelecem um preço final xy, cobrindo todos os serviços.

Podendo oferecer ao público preços inferiores do que aquele que o viajante obteria se adquirisse individualmente o transporte, a transferência entre o aeroporto e o hotel, o alojamento, a alimentação, porque compra estes serviços em grandes quantidades, consequentemente, com descontos. Podendo vender directamente ou através das agências de viagens.

3.6 Segmentação do mercado

As empresas, bem como as organizações e instituições públicas e privadas, estão buscando novos caminhos ligadas a actividade turística que atendam aos mais variados públicos. Deste modo, a segmentação surge como uma importante ferramenta para conquistar, criar necessidades e desejos nos clientes. A faixa etária configura-se como um dos critérios de segmentação, pois algumas características de cada fase da vida são formas de se conhecer mais sobre factores determinantes para que sejam analisados componentes do mercado turístico.

Sendo a segmentação de mercado utilizado de forma a agrupar pessoas com desejos e necessidades semelhantes, possibilitando conhecer os principais destinos geográficos, tipos de transportes, o perfil do turista (faixa etária, capacidade de compra, condições sociais, escolaridade, ocupação, estado civil) e outros aspectos, que facilitam os atendimentos dos desejos dos turistas. Assim, a faixa etária entra em um dos critérios de segmentação, sendo que os principais, são: o turismo infantil, o juvenil, o turismo de meio-termo e de terceira idade.

Uma vez que o consumidor procura o novo, o diferente e o cliente/turista inclui-se nesse aspecto com propriedade, visto que o turismo é o fenómeno da diferença, ou seja, é a diferença o principal agente motivador dos deslocamentos turísticos.

Para atender as necessidades específicas, o mercado turístico vem se segmentando cada vez mais, formatando novos tipos de turismo, criando roteiros temáticos, adaptando produtos e serviços de acordo com as especificidades, desejos, limitações e necessidades dos clientes/turistas.

3.7 O surgimento do departamento de A&B

O departamento de alimentos e bebidas passa a cada dia por diversas mudanças, seja nas inúmeras maneiras de atender, de servir, como também na forma de preparar os alimentos, surgindo sempre com novas técnicas e descobertas, que contribuem para a realização de uma união perfeita entre a qualidade do serviço fornecido e a demanda, união esta que a cada dia vem se consolidando ao longo dos anos, desde seu surgimento em 1400, quando os albergues passaram a servir refeições acompanhadas de vinho.

Com a Revolução Industrial no século XIX, a burguesia passou a comprar os castelos da nobreza falida e passaram a alugar para as famílias de nobres e da alta burguesia.

Na América houve uma grande evolução dos hotéis. Em 1525 foi fundado o primeiro hotel no continente americano. Em 1794, foi construído o *New York's City Hotel*. Em 1828, surge o *Tremont House*, considerado o primeiro hotel de 1ª classe.

Em 1870, *César Ritz*⁵ construiu um estabelecimento hoteleiro em Paris, o mais moderno na ocasião, o famoso hotel *Ritz*, que dentre tantos serviços oferecidos, fazia também parte os serviços de alimentos e bebidas, serviços esses que ficou sob a responsabilidade do cozinheiro *George Auguste Escoffier*.

⁵ *Cesar Ritz* é considerado o pai da hotelaria moderna. Desde muito jovem ocupou todos os postos de trabalho possíveis em um hotel até chegar a gerente de um dos maiores hotéis de seu tempo. Melhorou todos os serviços do hotel, criou a figura do *sommelier*, introduziu o banheiro nas unidades habitacionais (UHs) criando as *suites*, revolucionando a administração. (Converteu os hotéis decadentes nos melhores da Europa, o que lhe gerou o pseudónimo de “mago”). http://en.wikipedia.org/wiki/C%C3%A9sar_Ritz
15-07- 2011 11:49

Em Cabo Verde, esse desenvolvimento não foi tão assustador, pode-se dizer que o turismo em Cabo Verde teve o seu início na década de 60, foi fundada a pousada Morabeza (hoje hotel com o mesmo nome com a construção do aeroporto internacional Amílcar Cabral).

A *South African Airways* realizou um voo experimental e aterrou na ilha do Sal em 11 de Dezembro de 1962.

Após as reparações necessárias à pista de aterragem, começou a funcionar um voo regular entre Joanesburgo e Frankfurt, com uma escala em Sal.

Em seguida, foram construídos 16 quartos em pedra da ilha. Estas pedras viriam ser utilizadas para construções posteriores.

Ao longo dos anos, a procura continuou a aumentar, assim como o número de escalas da companhia, o que tornou o Sal na sua escala mais importante a nível mundial (32 “Boeing 747” por semana).

O Morabeza tornou-se num hotel de 140 quartos tendo hospedado também a TAP, a TAAG, a Cubana e a Aeroflot. Em Novembro de 1986, o Presidente *Reagan* suprimiu todos os direitos de aterragem da SAA em solo Americano.

Nessa época, o Morabeza só hospedava praticamente as tripulações da linha Joanesburgo - Nova Iorque, pois os novos aviões para Londres tinham uma autonomia que lhes possibilitava evitar uma escala intermédia. Em Setembro de 1991, após a retirada das tropas cubanas em Angola, as outras companhias deixaram de aterrar no Sal. Já em 1986, *Georges Vynckier* empreendeu uma reconversão para o turismo, estabelecendo contactos com a Europa. Os primeiros turistas chegaram de Portugal (Abreu) e de Alemanha (*Neckerman*). Um pouco mais tarde, criou uma agência em Paris e uma outra na Bélgica.

Passaram se décadas e Cabo Verde têm vindo a crescer no que diz respeito a hotelaria e sua diversidade de meios de hospedagem, cada um com sua originalidade, servindo aos seus clientes além de produtos de qualidade, o que há de melhor em cada ilha onde esses empreendimentos estão inseridos.

No entanto, o crescimento do sector turístico como actividade económica relevante no processo de desenvolvimento de Cabo Verde é bastante recente (anos 90 do século passado), impulsionado por diversos factores onde podemos destacar a crescente visibilidade conferida pelo fenómeno Cesária Évora.

A “descoberta” das ilhas por investidores do sector, primeiros portugueses e italianos, seguida depois por espanhóis e ingleses, a própria assunção pelos sucessivos governos desde então, do turismo como uma das principais alavancas da economia cabo-verdiana, etc.⁶.

Actualmente e devido à queda das vendas das unidades habitacionais, consequentemente tem havido uma maior exigência de rentabilidade para este departamento, podemos usufruir desses serviços praticamente em todas as ilhas do país, seja em hotéis, pousadas, residenciais e outros meios, que servem além dos serviços de hospedagens, também os de alimentos e bebidas, onde podemos encontrar uma alimentação de qualidade e diversas bebidas (alcoólicas e não-alcoólicas).

Exemplo disso tem-se como estudo de caso o hotel Foya Branca, localizado em São Pedro na ilha de São Vicente.

Onde as quatro estrelas do Foya Branca *resort* eram originalmente um complexo de moradias e apartamentos antes de ter sido convertido em um hotel quatro estrelas. Encontra-se quase no final da pista do aeroporto e tem lindos jardins e duas grandes piscinas e ainda uma infantil. É ao lado da praia arenosa longa, e é projectado para dar a cada sala uma varanda com vista para o mar. As moradias são auto-suficientes, espaçosas e apresenta em sua estrutura física tanto a simplicidade de uma construção artesanal, quanto o conforto e o luxo de uma forma contemporânea.

⁶ Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Cabo Verde 2010/2013

Existem algumas vertentes com relação aos alimentos e bebidas (A&B), o destino, a cultura, os movimentos demográficos, a economia nacional e internacional ou o estilo de vida.

Conforme MOSER (2002, p. 16), a actividade de A&B abrange um enorme espectro de tipos de unidades de restauração. Entre os principais destacam-se:

- ✓ Restaurante *a la carte* (conceito tradicional);
- ✓ *Fast food* (restauração rápida);
- ✓ Restaurante temático (*pizas*, bifes, comida portuguesa...);
- ✓ *Catering* (aéreo, hospitalar, festas...);
- ✓ Restauração de oferta limitada (*snacks*, cafés, bares, clubes).

4. DESCRIÇÃO DO HOTEL FOYA BRANCA



Ilustração 1 Logótipo do hotel Foya Branca

Foya Branca *Resort*⁷ hotel fica à 10 km da cidade do Mindelo situado na baía de São Pedro, mais concretamente na praia de Santo André.

Foya Branca é um complexo turístico de 30.000 metros quadrados, perfeitamente integrado no ambiente que o rodeia.

O hotel é composto por 12 *suites juniores*, 4 Triplos, 52 duplos climatizados e por 6 vilas de 2, 3, e 4 quartos com “*kitchenette*”. Nem todas as unidades habitacionais possuem ar condicionado, como é o caso das vilas, em vez de ar-condicionado possuem ventiladores, no entanto todas possuem cofre-forte, secador de cabelo, Mini bar, TV, *duche* com água quente e fria e telefone.

Ainda possui dois bares, um *snack-bar*, duas cozinhas e um restaurante. As cozinhas são equipadas com equipamentos industriais de boa qualidade. Os quartos dos três primeiros pisos estão devidamente equipados para proporcionar aos hóspedes portadores de deficiência, conforto e segurança.

⁷ *Resort*, centro de férias, estação turística, estância turística ou hotel de lazer é um lugar usado para relaxamento ou recreação, situado fora do centro urbano [...] <http://en.wikipedia.org/wiki/Resort> 15-07-2011 12:00

4.1 Tipo de empresa

O Foya Branca - Indústria Hoteleira e Investimentos, Limitada., sociedade⁸ por quotas, constituída a 01 de Janeiro de 1999, matriculada na conservatória dos Registos da Região de 1ª Classe de São Vicente, sob o nº 638, tendo como objecto social, a exploração da indústria turística e hoteleira, desportos em geral, nomeadamente, hípicas, náuticos, *rent-a-car*, casinos, estabelecimentos de talassoterapia, agências de viagens e turismo e demais actividades complementares e afins; actividade de comércio de importação, exportação, venda por grosso e a retalho; a construção, transformação e a compra e venda, exploração e gerência de imóveis, quer por conta própria, quer por conta de terceiros.

4.2 Capital social

O capital⁹ social inicialmente de 565.474.750\$00 (quinhentos e sessenta e cinco milhões, quatrocentos e setenta e quatro mil, setecentos e cinquenta escudos) passou para 619.551.750\$00 (seiscentos e dezanove milhões, quinhentos e cinquenta e um mil, setecentos e cinquenta escudos), aumento de 54.077.000\$00 (cinquenta e quatro milhões, setenta e sete mil escudos), por entrada em dinheiro e conversão de créditos pelos sócios e novos sócios ao 18 de Fevereiro de 2009.

4.3 Estrutura accionista

A sociedade é constituída por 35 (trinta e cinco) sócios, sendo a Clínica de Santa Luzia, sócio com o maior nº das acções (40,6%), ou seja, 251.533.974\$00 e sócio com o menor nº das acções o Sr. António Jorge Andrade Gouveia Brazão detentor de (0.17%), um valor de 1.102.000\$00.

A sociedade é administrada¹⁰ e representada actualmente por dois sócios-gerentes, Jorge Miguel Lamartine Dias Monteiro e Joaquim Paulo do Nascimento Sabido, os gerentes devem ser eleitos trienalmente.

⁸ Certidão comercial Foya Branca p.1

⁹ III Série – nº 8 “B.O” da República de Cabo Verde – 6 de Março de 2009

¹⁰ Certidão comercial Foya Branca

Face ao aumento o capital social¹¹ ficou assim distribuído, conforme o quadro abaixo indicado:

Tabela 1 Divisão das Quotas do Foya Branca

Fonte: Elaboração Própria

Nome dos Accionistas	Valor das acções em Escudos
Clínica Santa Luzia	251.633.974,00
Milfontes, Lda.	22.985.000,00
Jorge Miguel Lamartine Dias Monteiro	85.583.140,00
Júlio Constante Correia de Sousa	11.000.000,00
Policlínica de Machio, Lda.	11.000.000,00
Eros - Sociedade Médica e de Enfermagem, Lda.	8.250.000,00
Ivo Augusto Geraldo de Faria Paulino	8.250.000,00
José Miguel Saunders	10.503.000,00
António Cornélio Leite Pires Mendes Pereira	7.078.737,00
BACMED- Compra e Venda de Propriedade, Lda.	11.049.737,00
C.O.F Clínica Otorrinolaringologia do Funchal, Lda.	8.129.237,00
Eugénio Costa Mendonça	16.333.129,00
Fernando A. Drummond Borges	6.051.326,00
Gil Ferreira Andrade	11.026.326,00
Horácio Paulo F. José da Sousa	7.588.651,00
João Pedro Ferraz Mendonça	5.500.000,00
Joaquim Correia Silva Neves Cavaco	5.500.000,00
José Alberto Quintal de Freitas	7.972.761,00
José António Marote Franco	19.078.737,00
José Manuel Pinto da Cruz	6.051.326,00
Maria Luísa Cardoso Catanho da Silva	11.000.000,00
Rui Pereira Vasconcelos	12.999.417,00
Cliurbi - Construção, Unipessoal, Lda.	2.750.000,00
Enasso - Projectos de Engenharia	6.875.000,00
Luís Manuel Ramada Pereira Vale	2.750.000,00
Joaquim Paulo Nascimento Sabido	8.539.369,00
José da Conceição Menezes Bettencourt Mimoso	2.750.000,00
Pedro Manuel Oliveira Melvill de Araújo	3.766.000,00
Rui Quintal Gomes da Silva	2.750.000,00
Socomar, Sha	30.840.883,00
João Henrique Pereira Gomes Rêgo	4.180.000,00
Jorge Eduardo Caíres Fernandes	3.172.000,00
Luís Manuel Branco Gomes Jasmis	2.756.000,00
António Jorge Andrade Gouveia Brazão	1.102.000,00
Ivo João Barreira Rodrigues	2.756.000,00

¹¹ III Série – nº 8 “B.O” da República de Cabo Verde – 6 de Março de 2009

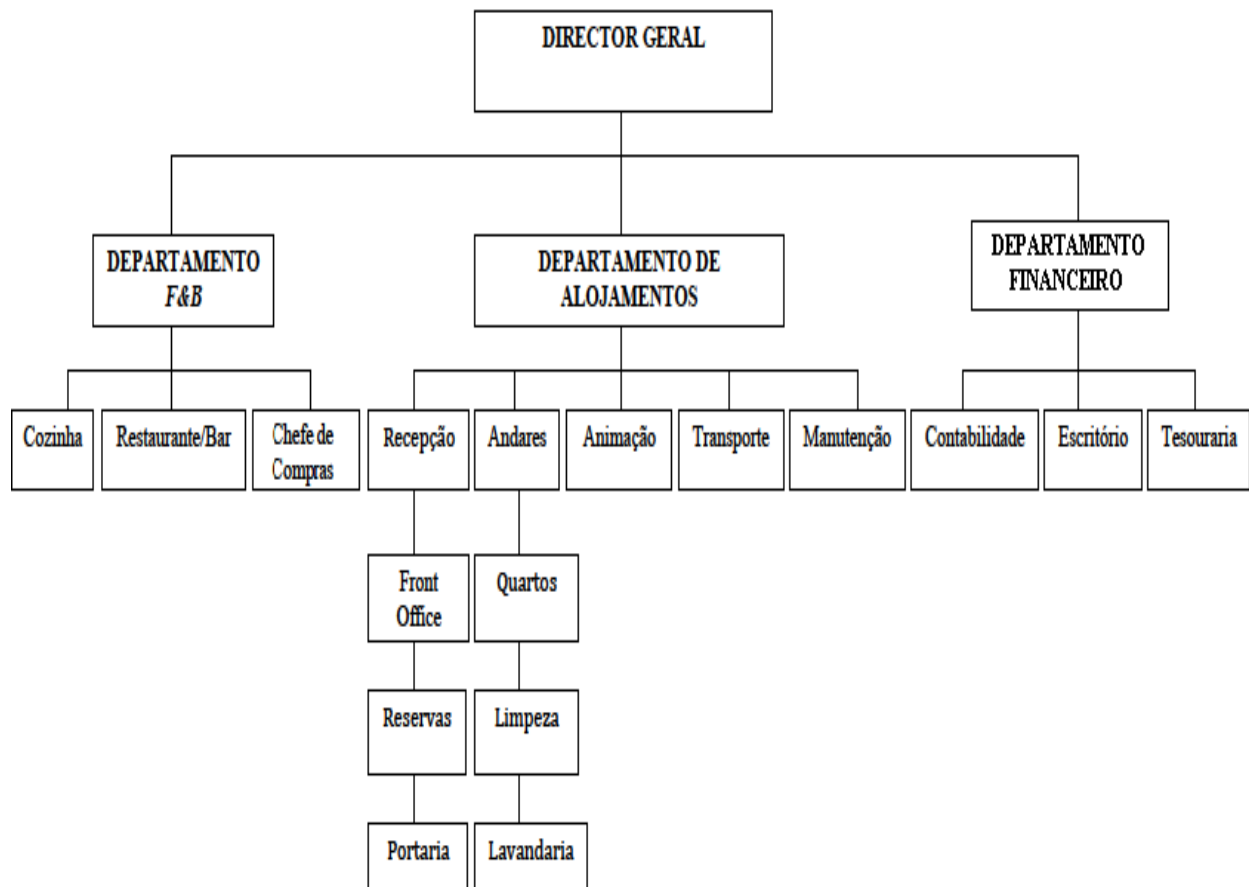
4.4 Organograma funcional do hotel Foya Branca

Como propõe Cardoso (apud COSTA, 2008, p.22,) “organizar ou estruturar uma organização consiste em definir que funções competem a cada colaborador, com quem e como se deve relacionar em termos horizontais e verticais.”

Esta forma de organograma¹² faz com que sejam bem distribuídas as atribuições entre os funcionários sendo que os problemas são solucionados por departamentos, agilizando, assim, a tomada de decisão.

Ilustração 2 Organograma funcional do hotel Foya Branca

Fonte: Elaboração própria



¹² Organograma é a representação gráfica das relações hierárquicas, funcionais e estruturais existentes numa empresa.

4.5 Quadro do pessoal

O quadro de recursos humanos do hotel Foya Branca é formado por 55 (cinquenta e cinco) funcionários, dispostos da seguinte forma:

Tabela 2 Distribuição Funcional dos Funcionários

Fonte: Dados da empresa

Cargo	Número de Funcionários
Administradores	2
Director Geral	1
Assistente de A&B	1
Chefe de Compras	1
Ecónoma	1
Chefe de Restaurante	1
Sub-Chefe de Restaurante	2
Empregados de Mesa	4
Chefe de Cozinha	1
Sub-Chefe de Cozinha	1
Cozinheiros (2ª e 3ª categoria)	4
Ajudantes de Cozinha	3
Copeiras	2
Assistente de Alojamento	1
Responsável de Reservas	1
Recepcionistas	4
Governanta	1
Empregada de Lavandaria	1
Camareiras	4
Empregada de Limpeza	4
Portaria	1
Estagiários	3
Carpinteiro	1
Empregados (polivalentes)	4
Electricistas	1
Motoristas	4
Pedreiro	1

4.6 As Áreas de actividades

A empresa encontra-se dividida em departamentos, e dentro destes existem chefes e subchefes para cada área: Direcção, departamento de Alimentos e Bebidas, departamento de Hospedagem e o departamento Financeiro.

4.7 Os Serviços prestados

O hotel Foya Branca oferece serviços de alojamentos, alimentação e entretenimento, os hóspedes podem ainda desfrutar de três piscinas de água doce, sendo uma para as crianças. À volta das piscinas existem cadeirões, chapéus-de-sois. Os clientes dispõem de um ginásio e podem praticar ténis.

Organizam pescas e têm à disposição uma escola de mergulho, *windsurf* e *surf*. O hotel assegura o transporte dos hóspedes/clientes de e para a cidade de Mindelo. Aluga viaturas ou bicicletas à partida do Foya Branca e organiza excursões em São Vicente ou à ilha vizinha de Santo Antão.

Para além desses serviços, todos os Domingos, o hotel oferece um serviço de *buffet* ao almoço, com piscina incluída e ainda proporcionam às Sextas-feiras cozido à portuguesa e rodízios aos Sábados com música ao vivo.

4.8 Visão

Proporcionar aos clientes um serviço, eficiente, rápido e com elevada qualidade, buscar a satisfação máxima dos clientes para que os mesmos se sintam queridos e se identifiquem com as características únicas que oferecem. Ser líder do segmento fazendo com que a concorrência os tenha como inspiração.

4.9 Missão

A missão do hotel visa disponibilizar serviços de alojamento e restauração, de modo a atender as necessidades e expectativas dos clientes/hóspedes, parceiros e empresas, tendo em conta sempre o binómio qualidade/preço.

Mapa de localização do hotel Foya Branca



Ilustração 3 Mapa de Localização do hotel Foya Branca

Fonte: <http://www.foyabranca.caboverdehotel.com>

5. DESCRIÇÃO DO DEPARTAMENTO DE A&B

O departamento de A&B é parte integrante da estrutura de qualquer hotel e funciona na completa dependência da direcção do hotel. Tem a função de complementar o alojamento e serviços em geral do hotel, na operação dos chamados pontos de venda do hotel de que referenciamos o restaurante, (onde é oferecido, o serviço de *buffet* realizado aos fins de semanas, rodízio aos sábados à noite), bem como os bares e mini bares dos quartos, ou na prestação de serviços vários ligados á realização de eventos.

As actividades relacionadas a alimentos e bebidas são hoje um dos grandes diferenciais na avaliação dos hotéis. É fundamental então, conhecermos o histórico da gastronomia as suas tendências, os tipos de restaurantes e suas características, a estrutura física das cozinhas, o economato, bares e compras. Também temas relacionados com o funcionamento dos mesmos como, elaboração de cardápios, fichas técnicas, *mise-en-place* de serviço, a formação das brigadas, com destaque para suas necessidades e formas de gestão.

Isso por que, a gastronomia figura na hotelaria moderna como um dos principais geradores de receitas do estabelecimento, chegando a alguns casos a ultrapassar a receita de alojamentos. Esse aumento é consequência da abertura de vendas a serviços extras como casamentos e festas diversas, mas também a um público externo, ou seja, aquele que frequenta o hotel somente para usufruir desses serviços de alimentação.

Isso acontece na medida em que o estabelecimento for dotado de excelente organização e controle, sob o comando de um director geral competente.

O profissional que ocupa a posição de comando do departamento de Alimentos e Bebidas é a assistente de A&B. E se reporta ao director geral, sendo responsável pelo bom funcionamento das seguintes secções: Cozinha, restaurante/*snack-bar*, compras e economato.

Conforme (MOSER, 2002, p. 15) “Na indústria hoteleira adaptou-se o termo *F&B* (*Food and Beverage*) para designar todas as actividades relacionadas com a produção, o serviço e a comercialização de comidas e bebidas.

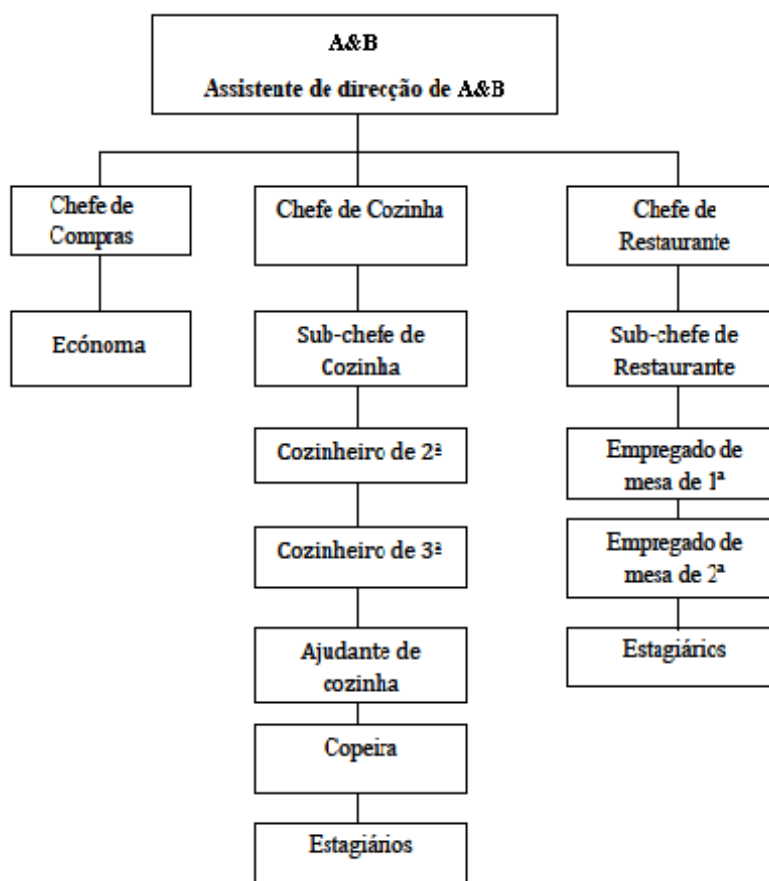
Providenciar alimentação e bebidas para aqueles que não estão nas suas casas, ou simplesmente para aqueles que estando em casa não desejem executar tarefas culinárias, é um negócio em enorme expansão, especialmente nos chamados países desenvolvidos.

O aumento dos tempos livres, o forte incremento do turismo em geral, a mudança dos hábitos alimentares, o aumento da população nas cidades e a utilização cada vez mais generalizada do crédito são, entre outros, factores que muito contribuíram para o *boom* a que hoje assistimos na indústria alimentar”.

5.1 Organograma funcional do departamento de A&B

Ilustração 4 Organograma Funcional do departamento de A&B

Fonte: Elaboração própria



5.2 Habilidades e responsabilidades da assistente de A&B

- ✓ Supervisionar todas as secções pela qual é responsável;
- ✓ Ultrapassar as expectativas dos hóspedes em relação às ofertas e serviços relacionados à A&B;
- ✓ Ter liderança;
- ✓ Examinar o estado de conservação, funcionamento e limpeza dos móveis, equipamentos e utensílios das mesmas;
- ✓ Estar sempre atenta às novas tendências do departamento;
- ✓ Organizar e dirigir os trabalhos atinentes ao seu departamento;
- ✓ Efectuar controlos necessários;
- ✓ Atender as reclamações e sugerir medidas de melhoria;
- ✓ Elaborar as ementas de *buffet*;
- ✓ Fazer análise da rentabilidade e popularidade dos pratos da ementa;
- ✓ Fomentar a rentabilidade de todos os pontos de venda do departamento de A&B.
- ✓ Actualizar as fichas técnicas de 6 em 6 meses ou conforme as necessidades;
- ✓ Fazer a comparação de custos e receitas mensalmente;
- ✓ Fazer orçamentos;
- ✓ Elaborar o horário de trabalho, escalas de serviço e o plano de férias.
- ✓ Seleccionar e manter funcionários de alto padrão;
- ✓ Treinar o pessoal.

A assistente de A&B faz as suas refeições no *snack-bar* do hotel pelo menos todos os dias ao almoço. Isso serve para ela ter contacto directo com os serviços, detectar falhas no atendimento, observar a clientela quanto a satisfação, reclamações e sugestões.

5.2.1 Orçamentos

O orçamento é uma forma de planificar as vendas, os custos e os resultados para um determinado período de tempo. Este instrumento permite planear a operação de modo a comparar a realidade com os valores delineados antecipadamente. Pode ser considerado como uma “rota” traçada antecipadamente mas que vai sofrendo de certas oscilações.

O orçamento é a previsão para o ano subsequente, entre os meses de Janeiro a Dezembro.

No mês de Janeiro convoca-se uma reunião de planeamento global com todos os chefes do departamento de A&B onde são delineadas todas as decisões a serem tomadas de modo a aumentar a rentabilidade do departamento no que refere a realização de eventos especiais para o ano, tais como: Páscoa, dia das mães, dia dos namorados, dia dos trabalhadores, congressos, finalistas, casamentos, natal, *réveillon*, entre outros. Bem como a retirada ou acréscimo de produtos das ementas, dos mini bares dos quartos que a curto médio prazo se revelam mais rentáveis.

No decurso e no final do período considerado, analisam-se as diferenças mais significativas, tentando conhecer as razões para os desvios constatados. Estas diferenças transmitem a performance do orçamento, isto é, indicam a qualidade do esboço efectuado.

5.2.2 Gestão dos recursos humanos e materiais

A Gestão dos Recursos Humanos baseia-se, actualmente, no facto de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que a compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento.

As organizações possuem, hoje, uma visão mais abrangente do papel das pessoas. Estas deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objectivos da empresa, passaram a ser consideradas pessoas na verdadeira acepção da palavra: com valores, crenças, atitudes, aspirações e objectivos individuais.

Assim sendo pode-se definir Gestão de Recursos Humanos como o conjunto de acções conduzidas pela função de Recursos Humanos, estrutura responsável pela componente administrativa de pessoal, pelas relações sociais e pela operacionalização das políticas de recursos humanos partilhadas com a hierarquia, com o propósito de alcançar determinados objectivos.

Para Castelli (2003, p. 69), “os funcionários representam o maior património para as organizações fornecedoras de serviços” e para isso segundo o mesmo autor é preciso “saber recrutar e seleccionar as pessoas certas para os lugares certos”.

Treinamento e educação são importantes não apenas para o empregado saber o que deve ser feito, mas fazer bem-feito, de acordo com Castelli (2003).

Independentemente do responsável geral, o director, cada departamento deve ter um responsável incumbido de assegurar o desempenho das atribuições da secção a seu cargo.

Dentro de cada departamento deve existir uma escala de autoridade clara e definida, para que cada um saiba a quem tem de prestar contas.

A assistente de A&B do Foya Branca, que exerce as funções de responsável do departamento deve ser polivalente, pois, actua em diversas facetas: como o líder da equipa, a representante da empresa junto ao cliente, a relações públicas, o agente comercial, o representante da empresa prestadora de serviços junto aos órgãos públicos e, ainda, a responsável técnica conforme legislação específica sanitária.

Sendo a responsável pela formação da equipa, treinamento e desenvolvimento, recrutamento, pelo processamento da folha de salários e mapa de férias.

Relativamente as secções inerentes a esse departamento, bem como preparação conforme exigências da vigilância sanitária, pelas condições motivacionais, disciplina e desempenho. São suas as responsabilidades pelos materiais, utensílios, equipamentos, mobiliários e pelos resultados financeiros do departamento, é a representante da empresa perante o cliente, contratante e usuários dos serviços do restaurante/*snack-bar*, devendo estar sempre pronta a ouvir reclamações, críticas e oferecer respostas seguras e confiáveis. Algumas vezes é solicitado a recepcionar visitantes. E como tal deve facilitar a manutenção do contrato entre a empresa prestadora dos serviços à qual está vinculado e a contratante, bem como auxiliar o director geral na contratação de novos clientes.

“O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa” (Chiavenato, 2000 p.315).

O objectivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de selecção e assim permitir que este funcione. Trata-se pois de um “sistema de informação” que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego ao mercado de recursos humanos (Chiavenato, 2000). Mas, antes da divulgação e antes do recurso ao mercado de trabalho, ou seja, antes de proceder ao recrutamento propriamente dito, é necessário efectuar um planeamento das “necessidades presentes e futuras de recursos humanos na organização” Chiavenato (2000) refere três fases no planeamento do recrutamento nomeadamente:

Pesquisa interna dos recursos humanos necessários, pesquisa externa do que o mercado pode oferecer e definição das técnicas de recrutamento.

5.2.2.1 Recrutamento Interno/planeamento dos recursos humanos

O recrutamento interno permite aumentar a motivação e envolvimento dos trabalhadores, tem custos baixos, é mais rápido e recorre a pessoas que já conhecem a empresa, sem necessidade de processo de integração na empresa.

As principais técnicas utilizadas para promoção da mobilidade interna são: a afixação de vagas (descrevendo as funções e requisitos) às quais os trabalhadores interessados poderão candidatar-se, e o desenvolvimento de gestores, que pretende preparar um ou mais empregados para o desempenho de determinadas funções de chefia (planos de substituição com base na estimativa de disponibilidades de pessoal).

A pesquisa interna refere-se ao levantamento interno das necessidades de recursos humanos da organização em todas as secções do departamento a curto, médio e longo prazo.

Consiste na determinação prévia da quantidade e qualidade dos recursos humanos necessários e das acções a realizar para angariar os recursos humanos que irão possibilitar o alcance dos objectivos da organização. Este planeamento realiza-se mediante vários métodos e técnicas. Em que a assistente de A&B ao verificar a necessidade de recrutamento, comunica essa necessidade ao director geral e este analisa a situação e dá a autorização de recrutamento.

O hotel dá prioridade ao recrutamento interno, mas se não houver nenhum funcionário dentro da empresa que se enquadra ao cargo, então passa-se ao recrutamento externo.

5.2.2.2 Recrutamento externo

O *job description*, que em português traduz-se para a descrição do trabalho é normalmente desenvolvido através da realização de uma análise do trabalho, que inclui a análise e sequências de tarefas necessárias para executar tal trabalho. Onde esta análise serve para avaliar as áreas de conhecimento e habilidades necessárias.

Recrutamento externo ocorre quando, havendo uma determinada vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas que não fazem parte da organização, ou seja, candidatos externos. Assim sendo, é publicado um anúncio de concurso na comunicação social.

Em que o objectivo do recrutamento é abastecer o processo selectivo, ou seja, recolher o máximo de currículos possíveis, por ser uma actividade de atracção de candidatos, divulgação e de comunicação de vagas, é, portanto, uma actividade tipicamente positiva e convidativa.

Porém, não se pode admitir todos aqueles que se candidataram a vaga, então a selecção é, ao contrário, uma actividade de escolha de pessoas, de classificação e de decisão, e, portanto, restritiva. Assim da mesma forma, o objectivo da selecção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização, convidando-os a uma reunião que permite informar o candidato sobre as características do cargo e da empresa, para possam conhecer o hotel, no que refere ao sector da actividade, quem são os sócios, accionistas do mesmo, conhecer o hotel no que tange a parte física, quais as políticas praticadas pelo mesmo em termos laborais, para que possam avaliar e ponderar se o que o hotel oferece vá ou não de encontro com as suas expectativas.

Após isto, os que aceitaram as condições oferecidas pelo hotel, serão submetidos a um teste psicotécnico, que tem como função analisar o comportamento humano efectuando uma análise precisa relativa as aptidões gerais e específicas dos candidatos, consideradas relevantes para o desempenho da função a que se candidata. Todavia, isso não quer dizer que foram admitidos para preencherem a vaga.

A etapa seguinte é a entrevista porque é através deste contacto pessoal que se desenvolve um conhecimento mais profundo do candidato bem como permite a empresa captar o máximo de informações (biográficas, profissionais e psicológicas sobre o candidato), permite ainda fazer alguns esclarecimentos acerca do *curriculum*, ou seja, está é a parte que permite distinguir os candidatos, esclarecer dúvidas, após a entrevista passa-se a próxima etapa que é a decisão, ou seja, é determinar qual o candidato que melhor se enquadra no perfil que o hotel estava a procura.

Na fase final, quando já foi escolhido o candidato que ao ver do hotel melhor se adequa a vaga existente, este é encaminhado a secção do pessoal, onde será acolhido e colocado à sua disposição o manual de acolhimento do hotel, que consta de todas as regras, normas, procedimentos e demais a serem cumpridas para o bom funcionamento do mesmo.

Logo nas primeiras semanas, na companhia do seu chefe directo executa as tarefas que lhe compete, para uma correcta integração, até ele estar apto para trabalhar sozinho.

É de realçar que os funcionários de cada departamento são avaliados pelo seu chefe directo, através de uma ficha de avaliação realçando a assiduidade, pontualidade, empenho, criatividade e comportamento.

5.2.2.3 Horário de trabalho

A fixação dos horários de trabalho é uma competência dos empregadores, que o devem fazer nos termos da legislação aplicável¹³. O período normal de trabalho não pode ser superior a oito horas por dia e quarenta e quatro horas por semana. Há quatro períodos diferentes de forma a cobrir todas as necessidades do serviço.

¹³ Decreto - Regulamentar nº 37 de 16 de Outubro de 2007 – Artigo 149

- ✓ Horário A- 7h00 às 15h00- destina-se a cobrir o serviço de pequenos-almoços, *mise-en-place* para o almoço e o serviço de mesas.
 - ✓ Horário B- 12h00 às 15h00 e das 19h00 às 24h00 – abrange o serviço de almoço e jantar.
 - ✓ Horário C- 16h00 às 24h00- cobre o período de tarde e o serviço de jantar.
 - ✓ Horário D- 10h00 às 18h00- faz o serviço de bebidas do bar e de apoio a piscina.
- A lei cabo-verdiana¹⁴ estipula que:

“1. Os trabalhadores contratados por tempo indeterminado têm direito, por cada ano de serviço prestado, a um período de férias de 22 dias úteis.

2. O disposto no número anterior aplica-se igualmente aos trabalhadores contratados por tempo determinado desde que a duração do contrato, inicialmente estabelecido ou resultante de renovação, não seja inferior a um ano.

3. Nos contratos com prazo inferior a um ano os trabalhadores têm direito a um período de férias proporcional à duração do contrato.”

Também é função da assistente de direcção de A&B processar o mapa de horas extras, onde consta as horas extraordinárias de cada funcionário nos respectivos dias, contabilizando o total de horas extras do mês, entregando o mapa a contabilidade pois cabe a este fazer o processamento do salário.

A escala de serviço é feita juntamente com os chefes de cada secção, respeitando sempre os critérios determinados pela legislação laboral em vigor. O mapa deve ser elaborado em função das necessidades da empresa e dos colaboradores.

Depois de serem elaborados, os mapas de escalas de serviço são entregues à Direcção para avaliação e arquivados para futuro controlo. Caso um colaborador não cumprir com o que está estipulado, cabe ao responsável de cada departamento chamar atenção do colaborador e aplicar medidas correctivas.

No hotel em questão é dado ao trabalhador mais antigo prioridade de escolha do período que melhor lhe convêm para gozar as férias.

¹⁴ Decreto - Regulamentar n° 37 de 16 de Outubro de 2007 – Artigo 52

O mapa de férias é também elaborado pela assistente de A&B, com o parecer do director geral, que procura conhecer as preferências dos funcionários. Caso a preferência do funcionário coincidir com a conveniência de disponibilidade para o hotel, este funcionário poderá obter suas férias na data desejada mas se não coincidir então cabe a assistente de A&B decidir a melhor data para férias, sendo que nos meses como Julho, Agosto e Dezembro, o estabelecimento não atribui férias aos funcionários, visto que, é um período considerado alta. Excepto em caso de força maior.

O mapa tem que ser entregue antes do dia 27 de Dezembro, sendo que o mapa anual é elaborado unicamente para gestão e controlo dessa secção.

Elaboração da listagem para o INPS (Instituto Nacional de Previdência Social) que assegura a protecção dos beneficiários em caso de reforma, morte, doenças e maternidade. A listagem é elaborada mensalmente e permite à empresa conhecer os custos a pagar a essa instituição. A percentagem a pagar é de 23% sobre o total de remunerações aos funcionários inscritos no INPS em que 8% é retirado do salário do funcionários e 15% é suportado pela empresa.

A listagem do SOAT (Seguro Obrigatório contra Acidentes de Trabalho) é elaborada também mensalmente sendo o montante a pagar suportado unicamente pela empresa. O pagamento é efectuado numa seguradora que poderá ser a IMPAR, Sa., ou a GARANTIA, Sa., as percentagens a pagar diferem de funcionário para funcionário de acordo com os riscos e a lei vigente.

O processamento de salário é efectuado pela secção dos serviços administrativos, composto por um responsável e uma técnica de contabilidade.

Utilizam como ferramenta de trabalho o sistema informático, Primavera. No programa Primavera consta cadastrado as fichas do pessoal que constem dos seus dados pessoais, nº de Conta Bancária, nº de NIF, descontos mensais, empréstimos entre outras informações. A partir desse programa é que se processa a folha de salário. É feito também um controlo de assiduidade e pontualidade dos funcionários.

Todos os dias é feita a recolha do ponto do dia seguinte, retirando uma listagem para controlo das faltas, atrasos, férias, horas extras que é inserido no programa Primavera, para que consta na folha de salário do mês. O Excel é utilizado como um programa de apoio, para registo de dados sobre os funcionários. Os documentos servirão para a elaboração da folha de salário.

Cada chefia de cada departamento entrega a relação de documentos com as informações ou alterações que devem constar na folha de salário, pois todos meses os vencimentos são alterados devido às horas extras, aos empréstimos concedidos aos funcionários, entre outros. A área financeira e a secção de pessoal fornecem informações também importantes com suporte escrito e assinado pela Direcção Financeira para que conste na folha de salário. O fecho da folha salarial é feito no dia vinte e seis (26) de cada mês.

5.3 Planeamento de serviços especiais

Os eventos na hotelaria estão crescendo cada vez mais. Cada hotel trabalha de acordo com as suas necessidades e infra-estruturas. Em hotéis pequenos é a responsável pelo departamento de A&B quem cuida dos eventos, subordinada à gerência geral. Nos hotéis de grandes portes existe um departamento somente para esta função.

O evento pode ser entendido como um conjunto de actividades profissionais desenvolvidas com o objectivo de alcançar o seu público-alvo pelo lançamento de produtos, apresentação de uma pessoa, empresa ou entidade, visando estabelecer o seu conceito ou recuperar a sua imagem, tem como característica principal proporcionar uma ocasião extraordinária ao encontro de pessoas, com finalidade específica, a qual constitui o tema principal do evento e justifica a sua realização.

Planeamento é o ponto de partida, criação de estratégias ou táticas para alcançar o objectivo do evento, assim no planeamento há que levar em conta:

- ✓ Desenvolvimento do conceito ou ideia;
- ✓ Estudo da viabilidade;
- ✓ Preparação da aprovação;
- ✓ Produção;
- ✓ Finalização;
- ✓ Avaliação dos resultados.

5.3.1 Fases do evento

A capacitação dos funcionários em eventos aliada a estrutura física do hotel reflecte-se no resultado do departamento, ou seja, receita gerada e grau de satisfação dos clientes.

5.3.2 Pré-evento

É a fase da concepção e planeamento do evento, a partir de interesses, objectivos e estratégias envolvidas.

Briefing: diagnóstico das necessidades, objectivos e perspectivas, aliadas as estratégias, escolha do local e data, conhecer o carácter do evento (familiar, social, profissional, político, religioso e outros), e tomar conhecimento se há algum pedido em especial. A assistente de direcção de A&B apresenta a proposta ao cliente já com o respectivo orçamento.

A proposta do *menu* geralmente é composta por entradas, prato de peixe, prato de carne, acompanhamento, sobremesa.

Compete ao cliente decidir se quer um orçamento com bebidas já incluídas ou se prefere que as bebidas sejam facturadas ao consumo de acordo com o perfil e objectivos do evento.

Consiste ainda em delinear o que será feito e como será feito, com intuito de minimizar o máximo possível o risco de ocorrer imprevistos.

Assim, há que levar em conta a disponibilidade dos produtos, dos recursos humanos e materiais.

Outro ponto relevante é distribuição da brigada, pois deverá saber o número de funcionários que será necessário para suportar o evento, caso for necessário deve-se adquirir pessoal que trabalha em *part-time*, o evento não deverá perturbar o funcionamento normal das actividades do estabelecimento, por isso não se pode desfalcar a brigada.

Assim para melhor coordenação a brigada é escolhida pelo responsável máximo desse departamento e pelos chefes dos sectores abrangentes. Há que definir os sistemas de trabalho a ser adoptado durante o desenvolvimento do evento.

Para que o serviço seja impecável é necessário que haja uma coordenação interdepartamental ou seja tem a ver com a comunicação entre os departamentos, mais propriamente comunicá-los a realização de evento.

5.3.2.1 Método *check-list*

Depois de fazer o planeamento do evento e de identificar todos os colaboradores e prestadores de serviço que estarão envolvidos na realização, é necessário fazer um *check-list*, ou seja, uma lista de actividades e tarefas, com seus respectivos responsáveis e prazos de entrega. O *check-list* permite maior eficiência no acompanhamento e cumprimento das tarefas no prazo previsto.

Um modelo de *check-list* deve possuir vários itens que são comuns para todos os eventos, e também, tarefas específicas para o acontecimento em questão, devem ser incluídos na lista a estratégia de divulgação e promoção, a elaboração do programa técnico, científico e social, a sonorização, iluminação, transporte e segurança, e ser supervisionados de maneira adequada.

Para captar recursos, o organizador do evento deve demonstrar ao potencial promotor as vantagens que o evento trará para o mesmo, divulgando e firmando sua imagem junto ao público-alvo.

5.3.3 Transevento

É a fase de organização e realização na prática do evento, quando todas as actividades planeadas são implementadas.

Ou seja, a execução do evento, para isso é necessário montar o serviço e coordená-lo.

Os vários sectores envolvidos devem estar previamente informados para que possam fazer o *mise-en-place*.

A lavandaria fornece as rouparias a serem utilizadas, a cozinha, o bar e o restaurante devem requisitar os produtos e materiais necessários para a realização do evento.

Esta fase consiste em colocar em prática o que se tinha delineado, em que a cozinha encarrega da preparação dos alimentos, o bar ou restaurante trata das bebidas e do espaço. O serviço tem de ser o mais perfeito possível para ir de encontro com as expectativas/solicitação dos clientes.

5.3.4 Pós-evento

Nesta fase ocorre a desmontagem do evento. Também é a etapa de verificação de alcance dos resultados ansiados. É importante:

- ✓ Realizar reuniões de avaliação – é verificar se o evento ocorreu em conformidade com o esperado tanto para o cliente como para o hotel, ver se o cliente está satisfeito e se o evento foi de encontro com as suas expectativas, caso haja reclamação de alguma não conformidade, deve-se apresentar as sinceras desculpas e apurar o porquê da não conformidade, para certificar que erro desse tipo não aconteça em outras ocasiões;
- ✓ Aplicar questionários;
- ✓ Elaborar relatórios.

5.4 Gestão comercial

O desenvolvimento da sociedade de informação tem projectado a actividade comercial das empresas, que tem vindo a assumir dimensões de intervenção cada vez mais complexas e exigentes, com especificidades e âmbitos de actuação técnica muito próprios.

Em que a sofisticação desses processos e métodos implica um nível de competência sempre crescente. Fazendo com que a Gestão Comercial estende-se até às necessidades específicas de empresas dos mais variados sectores de actividade, onde o tratamento de todo o circuito comercial é assegurado por módulos que se interligam entre si de forma harmoniosa: vendas, compras, encomendas, *stocks*, contas correntes, títulos e bancos.

Sendo a gestão comercial uma das formas encontradas para aumentar a carteira de clientes e proceder a fidelização dos mesmos, diversas acções de comunicação devem ser realizadas em parceria com o canal de distribuição – operadores e agentes. Acções *online* – estratégias de presença da internet, conteúdos e imagens, canal de relacionamento com os públicos envolvidos (operadores, agentes de viagens, imprensa, consumidor final) Publicidade – anúncios em jornais, revistas e meios *online*.

Assessoria de imprensa – media espontânea Participação em feiras e eventos - Material promocional criação de roteiros e produtos promocionais – lua-de-mel, feriados, promocionais de baixa estação, produtos por público – incentivos, terceira idade, turismo ecológico, etc.

[...] a necessidade do gestor estar atento ao mercado de uma forma permanente, isto é, a necessidade de que ele saiba olhar para fora da sua empresa e compreender os sinais que o mercado envia a todo o momento. Mas é evidente que este esforço de compreensão da evolução do mercado não se esgota com a procura do que se passa no exterior da empresa, havendo que, igualmente, realizar um esforço sistemático de análise da nossa própria empresa. Essa análise passa pelo estudo dos nossos clientes, bem como pelo conhecimento da forma como está a evoluir a nossa carteira de clientes. (RODRIGUES COSTA E TERESA SOUSA, 2011, p. 85).

5.4.1 Estudos de mercados

Os estudos de mercado consistem num conjunto de acções com vista à recolha e análise de dados e informações (clientes, concorrência e outros similares) sobre o mercado em que a empresa actua de forma a reduzir o grau de incerteza na tomada de decisão.

[...] o *marketing* surge como um instrumento fundamental na análise do mercado, na concepção do produto e na promoção das vendas” (MOSER, p.27)

Com estas informações procuram não apenas descobrir oportunidades e ameaças de mercado efectivos e/ou potenciais, como também recolher informações úteis para a definição de estratégias e de políticas de actuação. Uma das formas de estruturar o *marketing* da empresa, de harmonizar as políticas do produto/serviço, dos preços e da concorrência.

5.4.2 Clientes/Segmentação

O entendimento do comportamento do consumidor actual e os segmentos diferenciados que existem no mercado garantem que estratégias de *marketing* sejam mais eficazes por apresentarem comunicações específicas para necessidades também específicas.

O posicionamento e imagem do serviço são a análise que o público faz do conjunto de oferta e a identificação directa com o meio. É a ferramenta técnica que se baseia a estratégia e as acções de comunicação do serviço. É revelado à medida que se define um conjunto de ofertas e suas características mais relevantes, que envolve definição de produto/serviço, preço, comunicação e canais de distribuição.

Para a sua formulação também deve ser considerado o contexto competitivo e os mercados prioritários de comercialização.

Hóspedes individuais, grupos hospedados, grupos de passantes, clientes locais, empresas e serviços especiais (*buffet*, rodízio, cozido a portuguesa, cerimónia de finalistas, casamentos, entre outros).

5.4.3 Promoção do A&B

A promoção das vendas compreende o conjunto de estímulos que, de uma forma não permanente e por vezes local, vem reforçar a acção da publicidade e da força de venda a fim de estimular a compra.

“A promoção das vendas é uma abordagem que associa um conjunto de técnicas e meios de comunicação, postos em prática no âmbito do plano de acção comercial da empresa, a fim de suscitar junto dos alvos visados a criação ou a alteração de um comportamento de compra ou de consumo a curto ou longo prazo.”

A promoção pode ser interna ou externa com o objectivo de dar aos clientes e potenciais clientes um conhecimento favorável do serviço.

Neste último aspecto, um dos papéis mais importantes da promoção é animar o mercado dos potenciais clientes antes de haver contacto directo por parte da equipa de vendedores.

Uma das melhores maneiras de utilizar estes instrumentos promocionais é seguir o princípio “AIDA” que é um modelo que tenta explicar como funciona o comportamento humano em relação à aquisição de um produto ou serviço. O modelo, “AIDA”, determina uma série de passos que descrevem o processo que qualquer vendedor de um determinado produto/serviço passa antes de fechar a venda.

Os estágios, Atenção, Interesse, Desejo e Acção, formam uma hierarquia linear que os vendedores passam no processo de venda do produto/serviço. Enquanto não se prender a atenção do potencial cliente, o acto de vender não se inicia. Todavia, para se prosseguir, tem de haver boas razões para o cliente encontrar algum interesse na proposta ou então perder-se-á em breve a atenção que conseguimos dele. Porém, todo o vendedor sabe que não chega o interesse para se ganhar a batalha. O cliente tem de precisar ou desejar ter o domínio do produto ou serviço em causa, e o nosso em particular. Daí que, para se completar a venda, precisa de empreender uma acção e fazer uma encomenda.

Dado que estas são as fases que uma empresa precisa seguir para fazer uma venda, o problema para muitas empresas é que elas esperam que a equipa de vendas cubra, ela própria, todas estas fases. Isto é um enorme desperdício de tempo e dinheiro. É para evitar este desperdício que se deve projectar uma boa actividade promocional.

Teorias mais recentes de *marketing*, no entanto, assumem que a venda não é o ponto final para a venda propriamente dita, mas sim a satisfação do consumidor, o que faria que o consumidor voltasse a comprar o produto que o satisfizes.

Assim, muitos especialistas passaram a acrescentar o “S” de satisfação, modificando a nomenclatura “AIDA” para “AIDAS” (Atenção, Interesse, Desejo, Acção e Satisfação).

Por exemplo, a carta de um restaurante tem um papel fundamental na relação, compra e venda, dos pratos, pois esta apresenta as iguarias e projecta-as na mente das pessoas. Por isso a mensagem contida tem que despertar muita atenção, tem que ser interessante e motivante, tem que provocar desejo, tem que incentivar a acção.

Também as actividades de relações públicas são fundamentais, pois estas ajudam a transmitir a mensagem, a acompanhar e influenciar a decisão e a verificar os resultados, possibilitando a projecção de novas estratégias de comunicação e distribuição.

5.4.4 Promoção interna

No decorrer da estadia, o hóspede poderá consumir uma ou mais vezes no restaurante, no bar, no *room-service*, quer seja por necessidade efectiva associada a uma eventual falta de opções, quer seja porque algum sinal o atraiu para consumir, designadamente uma mensagem de *marketing*. A promoção interna surge deste modo como um instrumento fundamental para a catalisação e a maximização das vendas.

Vejamos alguns exemplos de como esta promoção poderá ser feita internamente no hotel:

- ✓ Colocação de fotografias apelativas e de *menus* no *hall* de entrada do hotel;
- ✓ Entrega de um *voucher* de desconto no consumo de A&B, no *check in*;
- ✓ *Happy hour*, ou seja, desconto especial no preço das bebidas de bar em determinadas horas do dia;
- ✓ Preços atractivos, para o regime de meia pensão ou de pensão completa;
- ✓ *Menus* específicos, para comemoração de datas especiais (Páscoa, Natal, 1º de Maio, dia dos Namorados, etc.);
- ✓ Animação nos diversos espaços (música ao vivo, dança, concursos, etc.);
- ✓ Premiar a portaria/recepção pelas reservas no restaurante.

5.4.5 Promoção externa

A promoção das vendas de A&B no exterior deverá ser focalizada em duas vertentes diferenciadas, clientes individuais e grupos, cada uma das quais com especificidades próprias na respectiva promoção.

O cliente individual é aquele que, reunindo o perfil de consumidor potencial, trabalha ou habita numa área próxima do hotel.

O grupo poderá pertencer ao segmento de turismo ou de negócios, devendo a promoção das vendas atender às particularidades de cada um, bem como à capacidade de espaço da unidade hoteleira para responder aos eventos associados a este mercado específico. A venda de um grupo apresenta inegáveis vantagens económicas do ponto de vista da exploração hoteleira, possibilitando a obtenção de elevadas receitas beneficiando assim as margens de lucro da empresa.

Neste caso o promotor deverá dar um acompanhamento profissional desde a venda até ao final da prestação dos serviços de forma a garantir a total satisfação do organizador do evento.

Em qualquer dos casos a promoção externa das vendas de A&B deverá ser consistente e agressiva, conforme os exemplos seguintes:

5.4.6 Promoção externa para clientes individuais

- ✓ *Desconto de 20% para reservas de mesa fora das horas de ponta;*
- ✓ *Promoção de refeições temáticas (gastronomia internacional, nacional, regional);*
- ✓ *Prato do dia (garantia de rapidez no serviço);*
- ✓ *Oferta de uma refeição numa mesa de 4 pessoas;*
- ✓ *Cartão de cliente habitual (com 10% de desconto);*
- ✓ *Oferta da 3ª garrafa de vinho;*
- ✓ *Almoços especiais de família com oferta do serviço de baby sitting;*
- ✓ *Oferta de uma brochura com as receitas das especialidades da casa;*
- ✓ *Convite a jornalistas e outros mídia;*
- ✓ *Mailings regulares com informações diversas sobre o hotel e respectivas promoções especiais do restaurante.*

5.4.7 Promoção externa para grupos

A promoção externa para grupos de A&B, deverá estar sempre suportada por um serviço de *buffet*, com diversas sugestões de ementas para os diferentes eventos que o hotel se propõe a organizar.

Sugestões de ementas, bebidas, espaços, dimensões, lugares, decorações, animação, outras facilidades e os respectivos preços, prazos de pagamentos e possibilidade de parcerias estratégicas de negócio.

Estas ementas devem salvaguardar as características de cada evento, refeições ligeiras, refeições de gala, refeições temáticas, *buffets*, *coktails*, festas especiais, *coffee breaks*, etc.

Na organização devemos ter em atenção a data e horário, número de pessoas, ementa e bebidas escolhidas, local, dimensão e acessos, tipo de serviço a praticar, distribuição das mesas e dos lugares, decoração do espaço e ofertas aos convidados, animação antes, durante e depois, impressão de ementas com dados e mensagens adequadas, dados completos da entidade pagadora, preços acordados, condições de pagamento bem como penalidades para eventuais *no-shows*.

5.4.8 *Marketing* no departamento de A&B

Hoje em dia, com a feroz concorrência no sector de restauração, percebe-se que uma grande parcela do sucesso dos estabelecimentos que oferecem o serviço de A&B está ligada às estratégias de *marketing* que os mesmos utilizam.

Algumas estratégias de *marketing* que podem ser adoptados nesse departamento:

- ✓ *Marketing* boca-a-boca – é uma das formas mais eficazes de propaganda, possuindo um custo quase nulo. Quando o cliente é bem atendido e fica satisfeito, o mesmo não só volta ao restaurante, como deverá recomendá-lo aos amigos. Quando acontece o contrário, além de não voltar, o cliente pode passar a divulgar uma imagem negativa da empresa;
- ✓ Mala directa – é a veiculação da mensagem por meio de uma carta, que é entregue directamente aos clientes que estão cadastrados no banco de dados do restaurante;
- ✓ Divulgação por folhetos – é uma forma clássica de propaganda, em que são entregues às pessoas papéis contendo as principais informações sobre o restaurante;

- ✓ Preço justo – é comum quando os restaurantes apresentam preços menores que os da concorrência, não deixando de oferecer serviços e produtos de qualidade aos clientes;

O *marketing* aplicado a estabelecimentos de A&B, não pressupõe unicamente o conhecimento das diferentes estratégias de *marketing*, mas também uma atitude activa por parte do gerente, ou seja, ter a capacidade de entender o cliente tal como ele é, e pondo deste modo em prática um esforço contínuo para responder às suas necessidades e motivações. O papel do *marketing* é o de activar as motivações do cliente e estimular os seus desejos.

Desta forma, recomenda-se a percepção e o conhecimento dos novos valores que têm uma influência directa sobre os comportamentos de consumo dos clientes.

O turismo favorece novas experiências em diferentes domínios da gastronomia, levando cada vez mais a uma exigência qualitativa, assim como a um conhecimento potencializado com maiores níveis de comparação.

Os clientes estão cada vez melhores informados e motivados – as artes culinárias têm sofrido maiores inovações comparativamente a outros, pois está cada vez mais industrializado para determinados tipos de restauração, estando contudo também mais personalizado, dependendo estes factos da especificidade e do tipo de estabelecimento. A gastronomia aparece com maior notoriedade na comunicação social e nos media.

Para desenvolver de forma eficaz as diferentes funções do *marketing*, é necessária uma boa recolha de informação, baseada em questionários, de forma a, por um lado, conhecer melhor o cliente, e por outro, ter uma avaliação e diagnóstico sobre o estabelecimento em questão.

Este género de questionários pode desvendar novas perspectivas e oportunidades de negócio, mas também o aparecimento ou criação de novos produtos/serviços, ajuda na resolução de alguns problemas relativos a determinado aspecto que eventualmente possam estar a criar alguma insatisfação ao cliente.

Por outro lado, ajuda o cliente a apresentar as suas reclamações, sugestões e/ou recomendações.

Outra forma de conhecer melhor os clientes baseia-se no princípio de aceitar e ouvir cuidadosamente as sugestões que oportunamente fazem. É importante também ouvir os colaboradores e registar as suas sugestões, pois são eles que lidam diariamente e directamente com o cliente.

Se é importante ouvir e registar as sugestões apresentadas, é também importante ouvir e registar as reclamações ou queixas, apresentadas quer pelos clientes quer pelos colaboradores.

6. COZINHA

Segundo Castelli (2003), a cozinha forma um conjunto ordenado de equipamentos e instalações, perfeitamente integrados para a produção de refeições. A cozinha, como unidade de produção, exige um estudo detalhado das instalações, dos materiais, da disposição dos locais e dos métodos de trabalho. Uma cozinha bem planeada, com métodos de trabalho apropriados, torna-se altamente produtiva. No seu planeamento, tudo é importante, cada detalhe merece estudo.

Quando se fala em cozinha, entende-se:

- ✓ Local onde se preparem alimentos;
- ✓ Diferentes maneiras de elaborar alimentos (tipicidade nacionais e regionais).

Foya Branca possui duas cozinhas industriais tendo em conta a sua estrutura, os equipamentos industriais em termos quantitativos e qualitativos e dos funcionários que ali trabalham. Para além da chefe da cozinha tem ainda uma cozinheira de primeira, uma de segunda e três de terceira, três ajudantes de cozinha, duas copeiras, em que uma das ajudantes de cozinha ou um cozinheiro de terceira, pode desempenhar a função de padeiro.

6.1 Análise e descrição das funções

Chefe de Cozinha

- ✓ Organiza e orienta os serviços na cozinha e anexos;
- ✓ Distribui os serviços de acordo com o número e categorias do pessoal;
- ✓ Explica a sequência dos serviços assim como a composição dos pratos antes do início de cada serviço;
- ✓ Supervisiona se o *mise-en-place*¹⁵ está conforme o movimento;
- ✓ Elabora de inventários periódicos dos materiais da secção, zelando pela sua conservação e higiene;
- ✓ Controla ou manda controlar os pedidos na ordem de chegada;
- ✓ Confecciona os pratos;
- ✓ Mantem a disciplina na secção.

¹⁵ “A expressão *mise-en-place* significa ter tudo pronto para o começo do serviço à hora estabelecida para a abertura do restaurante.”

Cozinheira de 1ª Categoria ou Subchefe

- ✓ Substituir a chefe de cozinha na sua ausência, mas quando estiver presente tem autoridade a seguir dela;
- ✓ Dirigir os trabalhos da *mise-en-place*;
- ✓ Ajudar a chefe na confecção dos pratos.

Cozinheira de 2ª Categoria

- ✓ Substituir a cozinheira de 1ª na ausência;
- ✓ Executar e colaborar na preparação do *mise-en-place*;
- ✓ Ajudar na confecção dos pratos.

Cozinheiros de 3ª Categoria

- ✓ Substituir a cozinheira de 2ª na ausência;
- ✓ Executar a colaboração na preparação do *mise-en-place*;
- ✓ Colaborar na confecção dos pratos.

Ajudantes de Cozinha

- ✓ Colaborar na *mise-en-place*;
- ✓ Fazer entradas;
- ✓ Empratar;
- ✓ Fazer sobremesas;
- ✓ Colaborar ainda na arrumação da Cozinha.

Copeiras

- ✓ Manter a copa e o refeitório limpos;
- ✓ Limpar todos os exaustores e fornos;
- ✓ Fazer a limpeza geral da cozinha;
- ✓ Lavar as fritadeiras e mudam o óleo sempre que for necessário;
- ✓ Responsabilizar pela arrumação das áreas de preparação dos alimentos;
- ✓ Lavar pilhas de pratos, talheres e outros;
- ✓ Fazer a limpeza geral às câmaras e frigoríficos.

Estagiários

- ✓ Colaborar nos trabalhos executados pelas ajudantes de cozinha.

6.2 Equipamentos existentes nas cozinhas do hotel Foya Branca

Os equipamentos que, de alguma forma, se encontrem em contacto com géneros alimentícios devem ser de materiais resistentes, não porosos, lisos, não tóxicos, próprios para contactar com alimentos. Devem ser permanentemente vigiados e limpos e não devem transmitir odores ou sabores, que alterem as características dos alimentos. Os equipamentos devem ser instalados de modo a permitir a limpeza adequada da área circundante.

Liquidificador - aparelho eléctrico de cozinha que serve para triturar e misturar determinados alimentos, em especial bebidas e frutas.

Fritadeiras Eléctricas - servem para fritar (croquetes, rissóis, salsichas, batatas-fritas, etc.)

Câmaras de Congelação 18 °C - Serve para conservar os alimentos com temperaturas abaixo dos -20°C, sendo necessárias 2 ou 4 horas para que o núcleo do alimento atinja tal temperatura, evitando assim as acções enzimáticas e bacterianas.

Câmaras de Conservação 5 °C - Serve para conservar fresco (legumes, frutas, verduras etc.)

Vácuo (Selagem) - Serve para retirar o ar das embalagens e selar automaticamente quando o vácuo estiver completo, ajuda a manter os alimentos frescos em óptimas condições de conservação.

Frigoríficos - Serve para manter os alimentos conservados por tempo limitado, em temperaturas compreendidas entre +1 e +7° C

Microondas - É um aparelho electrodoméstico que permite a preparação rápida de alimentos para o consumo humano, além de aquecimento de alimentos.

Batedeiras eléctricas - Destinadas a misturar e bater massas médias para pães, batidos e cremes.

Grelhadores - Utensílio de cozinha para grelhar ou tostar alimentos.

Balanças Plataforma - Equipamento com que se determina a massa e o peso das mercadorias.

Máquina de lavar louças - A máquina de lavar louça é um aparelho electrodoméstico cuja finalidade é de lavar dos apetrechos utilizados na cozinha, principalmente aqueles empregados no preparo e consumo das refeições. Pode-se utilizar água quente ou fria nas lavagens.

Banho-Maria - Trata-se de um gerador de calor para aquecer, arrefecer, manter quente, dourar ou cozer alimentos. O recipiente contém água a ferver, que se regula com o termóstato, onde se introduzem os alimentos. A água deve estar sempre em movimento durante o seu funcionamento, para assegurar uma temperatura idêntica em todo o recipiente. Funciona com gás canalizado, propano ou electricidade.

Electrocutores de insectos - Os meios habitualmente empregados para os insectos voadores são os electrocutores de insectos, têm a vantagem de não dispersar as partículas dos insectos capturados, evitando a contaminação dos produtos.

Fogão Industrial (de seis e quatro queimadores) – Utensílio culinário para uso em grandes estabelecimentos, onde seja necessário grandes volumes de cozimentos. Normalmente são feitos em chapas de aço, ou inox e em tamanhos variados.

Fornos - é um aparelho que se pode fechar e conservar calor em altas temperaturas, para assar ou cozer pão, bolos ou outro tipo de alimento, para secar peixe ou carne.

Abatedores de temperatura - Os abatedores destinam-se a arrefecer as temperaturas rapidamente a comida pronta, acabada de confeccionar. Funcionam em ciclos de tempo (horas), nos quais uma determinada carga (kg) de alimentos prontos é arrefecida (de 90° até + 30° C) ou congelada (de 90° até -18° C).

Varinha Mágica - A varinha mágica ou *mixer* é um utensílio culinário eléctrico que serve para moer alimentos. Tem uma função semelhante à do liquidificador. O seu funcionamento é muito simples, sendo que possui um pequeno motor eléctrico que faz girar suas lâminas de aço, fazendo com que os alimentos que estão em contacto com a base do *mixer*/varinha mágica sejam triturados. É especialmente indicada para fazer sopas, gelados, e molhos, entre outras coisas, e é também de limpeza e utilização simples.

Exaustor - é uma estrutura metálica, colocada sobre o fogão (sendo este mural ou central), a certa altura, para não dificultar o trabalho do mesmo, e que servem para absorver os vapores e gases que se produzem durante a elaboração dos alimentos. Para que o seu funcionamento seja eficaz, deve ter forma e dimensões similares (ligeiramente superiores) às do fogão. Normalmente, são construídos em aço inoxidável, alumínio, ou chapa.

Lava Mão - Equipamento que serve para lavar as mãos de accionamento por pedal, assistido com doseador de detergente desinfectante e, em simultâneo, um sistema de secagem de mãos, são actualmente de instalação obrigatória nas cozinhas profissionais.

6.3 Coordenação das práticas operacionais

Segundo (MOSER, 2002, P.41) [...] “um dos enigmas da indústria hoteleira é a dificuldade em atingir e manter a plena consistência do serviço e do produto ao longo do tempo.

A elevada rotação de pessoal que caracteriza este departamento, aliada à imprevisibilidade própria do negócio, provoca uma terrível barreira à desejada uniformização global do produto, nas suas vertentes de serviço, ambiente, limpeza das instalações e qualidade das comidas e bebidas.”

6.3.1 Produção culinária

Preparação

- ✓ Higienizar de todos os alimentos a serem processados momentaneamente.
- ✓ Descascar;
- ✓ Cortar atendendo a diversos tamanhos e tipos, conforme o que se pretende.

Cocção

- ✓ Cozer uma parte do produto ou um processo definitivo, juntamente com temperos e demais alimentos necessários para a elaboração do prato.
- ✓ Grelhar, processo geralmente definitivo, podendo agregar outros alimentos pré-preparados para a elaboração final do prato.
- ✓ Fritar (processo também em suma definitivo).

Conservação e pré distribuição

No caso de alimentos acabados, estes são armazenados novamente em câmaras frias ou quentes para utilização posterior dentro do próprio restaurante ou para venda aos clientes.

Em relação a pré distribuição, envolva a montagem dos alimentos já em seus utensílios finais.

A la carte, em serviços directo a mesa ou em rodízios, este processo praticamente não ocorre indo directamente para a distribuição propriamente dita.

6.4 Higiene e segurança nas cozinhas

6.4.1 Higiene

Os microrganismos são habitantes naturais do corpo humano e se os manipuladores de alimentos não tiverem cuidados de higiene especiais podem contaminar os alimentos. A pele, o nariz e o tracto gastrointestinal são os principais locais de desenvolvimento microbiano no corpo humano. Por isso, é fundamental que os manipuladores mantenham um elevado grau de higiene e evitem atitudes não higiénicas durante a preparação dos alimentos.

Os manipuladores de alimentos devem entender a higiene como uma forma de proteger a sua saúde e a dos consumidores, assim como os comportamentos adoptados durante a manipulação, pois são um dos principais veículos de contaminação dos alimentos.

A presença de um empregado bem cuidado é sempre apreciada, pode contribuir para realçar o responsável estabelecimento, assim como pode dar bom nome a unidade hoteleira.

A higiene pessoal não consiste só em tomar banho todos os dias ou no uso de perfumes, Há que mudar as roupas pessoais, tratar do cabelo, estar bem barbeado, cuidar da higiene da boca e do hálito, do arranjo das unhas, do tratamento das roupas e do calçado. Em hotelaria sempre que em serviço não devemos usar perfumes ou anéis, à excepção da aliança, ou pulseiras e unhas pintadas. Devemos ter a farda bem cuidada, sapatos limpos, sempre que possível o clássico preto.

No que refere à higiene de superfície no local de trabalho, é evidente que há alguns hotéis e estabelecimentos similares, em número reduzido, felizmente, em que esta é insuficiente. É interessante acentuar que, devido a experiências, e já não são recentes, os meios de que dispomos permitem promover junto dos empregados noções indispensáveis à higiene das áreas.

Devemos evitar todo o risco de poluição, o desenvolvimento de campos de infecção ou de transmissão de germes.

Para se atingir este fim, que tanto nos preocupa, é importante definir as áreas no hotel a cuidar e onde as intervenções desta acção são mais necessárias. E como elas são periódicas, há uma boa conservação e um bom aspecto no hotel. Desta forma é possível manter os géneros alimentícios em bom estado de consumo e preservar a saúde.

Uma boa higiene e um comportamento adequado evitam a contaminação dos alimentos a nível biológico (ex.: microrganismos), químico (ex.: detergentes), e físico (ex.: cabelos). Um código de boas práticas, bem implementado evita a ocorrência dos riscos associados à produção e confecção de produtos alimentares. Esse código deverá ser adoptado por todas as pessoas que se encontram na unidade, principalmente pelos manipuladores de alimentos.

6.4.2 Formação

Para que o departamento funcione da melhor forma é necessário que os responsáveis por este forneçam aos seus colaboradores uma formação, em torno de aspectos relacionados com a higiene e a segurança alimentar, adequada para o desempenho das suas funções.

É necessário que os colaboradores tenham consciência do seu papel e da responsabilidade na protecção dos alimentos contra a sua deterioração e contaminação. Os colaboradores devem ter todos os conhecimentos e aptidões necessários para manusear os alimentos de uma forma higiénica.

Um plano de formação deve incluir:

- ✓ A natureza do alimento, principalmente a capacidade que este tem para promover o desenvolvimento ou multiplicação de microrganismos prejudiciais à saúde;
- ✓ O modo como o alimento é manuseado, incluindo a probabilidade de contaminação;
- ✓ As condições sob as quais os alimentos vão ser armazenados;
- ✓ O período de tempo esperado antes do consumo.

Devem ser feitas avaliações periódicas dos programas de formação, assim como a supervisão e vigilância, de forma a assegurar que os procedimentos estão a ser seguidos.

Os programas de formação devem ser elaborados tendo em conta as capacidades específicas dos colaboradores, devendo existir a preocupação em relação a adequação da linguagem e os métodos de ensino e aprendizagem utilizados.

Os programas de formação devem ser revistos e actualizados de uma forma periódica.

6.5 Normas HACCP sua aplicação prática

A crescente preocupação com a saúde constitui uma reacção racional a várias questões alimentares que surgiram nas últimas décadas. O facto de muitas doenças modernas, como a obesidade, doenças cardiovasculares e até mesmo determinados tipos de câncer, estarem ligadas ao consumo de alimentos é uma preocupação constante tanto nos países desenvolvidos quanto nos em desenvolvimento.

O sistema HACCP foi inicialmente concebido pela NASA com o intuito de garantir a qualidade e higiene alimentar da alimentação embarcada nas naves do programa Apolo, tendo sido posteriormente desenvolvida e adoptada pela *FDA* (“*Food and Drugs Administration*”) como sistema de segurança alimentar geral.

Segundo (MOSER, 2002, p.72) “ [...] de forma a proteger a saúde do consumidor, a União Europeia adaptou a Directiva 93/94 CEE do conselho de 14 de Junho de 1993, relativa à higiene dos géneros alimentícios para consumo humano, transcrita a nível nacional pelo Decreto-lei n.º.67/98 de 18 de Março. A legislação comunitária recomenda a aplicação da metodologia baseada nos princípios de HACCP (*Harzad Analysis and Critical Control point*), que podemos traduzir por sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo, por parte dos operadores do sector alimentar, de forma a assegurar a colocação dos alimentos sãs e seguros no mercado”.

Para que o controle de qualidade de alimentos e bebidas funcione efectivamente é necessário um sistema de trabalho que se baseia no total supervisionamento da linha de produção de cada alimento, desde a matéria-prima até o produto acabado e sua entrega para o consumo.

A Segurança Alimentar é um amplo conceito que cada vez mais se assume como uma preocupação para todos aqueles que directa ou indirectamente estão envolvidos no sector alimentar de modo, a assegurar que todos os comportamentos são seguros e minimizam o risco de toxinfecções alimentar.

Sendo o sistema HACCP uma abordagem sistemática e estruturada sobre o processo produtivo dos alimentos, reconhecida internacionalmente, que permite obter produtos com elevada segurança, concebido para prevenir, ou minimizar, os riscos alimentares, através do controlo dos factores capazes de prejudicar a qualidade dos alimentos no que se refere à probabilidade de contaminações químicas, físicas ou biológicas dos alimentos.

Os principais benefícios que o sistema HACCP proporciona são: Garantia da segurança do alimento; diminuição dos custos operacionais, pela redução substancial da necessidade de recolher, destruir ou reprocessar o produto final por razões de segurança; diminuição da necessidade de testes nos produtos finais, no que se refere à determinação de contaminantes; redução de perdas de matérias-primas e produtos; Maior credibilidade junto ao cliente (consumidor); maior competitividade do produto na comercialização e atendimento aos requisitos legais do Ministério de Saúde e de legislações internacionais.

6.5.1 Manipuladores de alimentos

Todos aqueles que, pela sua actividade profissional, entram em contacto directo com alimentos, isto é, ao pessoal empregado na preparação dos alimentos, na distribuição e venda em estabelecimentos onde se confeccionam e servem refeições ao público em geral, bem como aos responsáveis pelos referidos estabelecimentos.

Em que os alimentos crus podem ser veículos de contaminação, especialmente as carnes, os mariscos e vegetais.

Alimentos de altos riscos, que pela sua composição permitam o desenvolvimento rápido das bactérias: (carne diversas, ovos, produtos de pastelaria principalmente bolos com cremes, alguns molhos e maionese).

Insectos e roedores podem transportar bactérias perigosas e pelos seus hábitos de vida facilmente contaminam os alimentos. Animais domésticos e aves, no pêlo dos animais domésticos e nas penas das aves podem existir bactérias, por isso, que não é permitido a sua entrada ou permanência nos locais onde se manuseiam os alimentos.

No hotel Foya Branca, os manipuladores utilizam farda adequada e exclusiva para a sua função, que é composta por (salvo algumas exceções): touca, camisola, calças, avental, calçado antiderrapante e devem mantê-la sempre a mais limpa possível.

A touca deverá ser 1ª peça a ser colocada e deve cobrir completamente o cabelo que deve estar limpo e penteado.

Uma das razões, por encontrarmos actualmente nas cozinhas industriais, o chamado código das cores, ou seja, de acordo com o tipo de alimento a ser manuseado/preparado, utiliza-se materiais de cores diferentes e áreas de preparação também diferentes, uma forma de evitar a contaminação cruzada dos alimentos, conforme o quadro que se segue.

Tabela 3 Código das Cores

Elaboração: Própria

Cores dos materiais	Tipo de manuseamento
Azul	Peixe Cru
Vermelho	Carnes Cruas
Verde	Legumes
Branco	Alho, Cebola e Batata
Amarelo	Alimentos já confeccionados

6.5.1.1 Zona de preparação de carnes e peixes

Nessas zonas são desenvolvidas todas as actividades a preparação de carnes e peixes, como: limpeza, separação das peças, dosagem, amaciamento, picar, moer, filamentos, etc. Para evitar riscos de contaminação cruzada deverão ser usadas zonas separadas para cada um dos alimentos indicados, como já tinha sido referido anteriormente.

6.5.1.2 Zona de preparação de vegetais

A zona de preparação de vegetais é destinada a cocção ou directamente para a distribuição. As operações básicas são: descascar, limpar, esterilizar, cortar e picar, desfiar, montagem dos recipientes para a distribuição, e outros. É necessária uma boa iluminação para que o trabalho se desenvolva com rapidez e precisão. Deve-se evitar a incidência de luz natural directamente sobre as zonas de preparo e usar iluminação artificial com coloração que não altere visualmente a aparência do produto, isso porque os olhos também comem.

6.5.1.3 Zona de preparação das sobremesas

Esta é uma área que destina-se somente a cortes, descasques, separação, pré-preparo de frutas, doces, queijos, etc. Equipamentos usuais são: mesas inox com cubas, liquidificadores, cortadores de frios, abatedores de temperaturas, balde de detritos e conservador de gelados caseiros.

Ainda nesta mesma óptica, e para garantir informação completa sobre as refeições fornecidas e, em particular para salvaguardar eventuais situações de intoxicação alimentar e a necessidade de avaliar a qualidade das refeições fornecidas, deverá o estabelecimento guardar uma amostra dos produtos utilizados (sopas se incluir carne ou peixe e pratos incluindo todos os componentes) até 48 horas após consumo. Deverá registar a data de consumo e refeição correspondente.

A amostra deverá ser retirada previamente ao empratamento na quantidade aproximada de 120 a 150g. Manter a amostra no frigorífico (0-4°C) ou em congelação (até -18°C). Deverão ser efectuados registos relativos à recolha das amostras.

Sugere-se que conserve os sacos com as respectivas amostras (no armário congelador) durante a semana (Segunda à Sexta) eliminando-os no início da semana seguinte.

6.6 Técnicas de refrigeração e congelação

Cuidados a ter ao resfriar, congelar e descongelar:

- ✓ Manter as portas de frigoríficos e congeladores fechadas, abrindo-as o mínimo de vezes possível;

- ✓ Resfriar e congelar alimentos em pequenas quantidades;
- ✓ Conservar os alimentos cobertos, tampados e bem vedados;
- ✓ Colocar no frigorífico os alimentos de modo que tenha espaço para circular o ar frio.

6.6.1 Técnicas de tratamento e preparação dos alimentos

Alimentos preparados: são alimentos manipulados e preparados em serviços de alimentação, expostos à venda, subdividindo-se em três categorias:

- a) Alimentos cozidos, mantidos quentes e expostos ao consumo;
- b) Alimentos cozidos, mantidos refrigerados, congelados ou à temperatura ambiente, que necessitam ou não de aquecimento antes do consumo;
- c) Alimentos crus, mantidos refrigerados ou à temperatura ambiente, expostos ao consumo.

As matérias-primas e os ingredientes utilizados para preparação do alimento devem estar em condições higiénico-sanitárias adequadas e em conformidade com a legislação específica.

O quantitativo de funcionários, equipamentos, móveis e ou utensílios disponíveis devem ser compatíveis com volume, diversidade e complexidade das preparações alimentícias.

Durante a preparação dos alimentos, devem ser adoptadas medidas a fim de minimizar o risco de contaminação cruzada. Deve-se evitar o contacto directo ou indirecto entre alimentos crus, pré-confeccionados e prontos para o consumo.

Os funcionários que manipulam alimentos crus devem realizar a lavagem das mãos antes de manusear alimentos preparados.

As matérias-primas e os ingredientes caracterizados como produtos perecíveis devem ser expostos à temperatura ambiente somente pelo tempo mínimo necessário para a preparação do alimento, a fim de não comprometer a qualidade higiénico-sanitária do alimento preparado.

Quando as matérias-primas e os ingredientes não forem utilizados em sua totalidade, devem ser adequadamente acondicionados e identificados com, no mínimo, as seguintes informações:

- ✓ designação do produto e;
- ✓ prazo de validade após a abertura ou retirada da embalagem original.

Quando aplicável, antes de iniciar a preparação dos alimentos, deve-se proceder à adequada limpeza das matérias-primas e dos ingredientes, minimizando o risco de contaminação.

O tratamento térmico deve garantir que todas as partes do alimento atinjam a temperatura de, no mínimo, 65°C (setenta graus Celsius). Temperaturas inferiores podem ser utilizadas no tratamento térmico desde que as combinações de tempo e temperatura sejam suficientes para assegurar a qualidade higiênico-sanitária dos alimentos.

6.7 Análise de receitas

A análise das receitas tem por objectivo o cálculo dos custos, evitando o desperdício, evita ainda o imprevisto, facilitando assim, o planeamento.

Mas para isso devemos conhecer os nossos clientes, condições sócio-económicas e estabelecer o factor de correção e de rendimento.

6.8 Ficha técnica de produção

A ficha técnica¹⁶ é um precioso documento de gestão em que com a padronização de receitas controla a quantidade assim como a qualidade da produção da cozinha. Consiste em normas e procedimentos a serem seguidos na preparação e serviço de cada um dos itens do *menu*. A padronização da receita é a chave da consistência do *menu*, e o sucesso operacional.

A ficha técnica¹⁷ é um instrumento fundamental em qualquer cozinha de restaurante e quanto maior for o grau de precisão da mesma, mais fácil tende a ficar a administração do negócio.

¹⁶ “ A ficha técnica de produção, ou ficha de cozinha, é o instrumento que garante a manutenção de um controlo de qualidade permanente em toda a produção de *F&B*.” (MOSER, P.115)

¹⁷ Em anexo alguns exemplos de fichas técnicas

Além disso, a ficha técnica deve descrever o custo das matérias-primas necessárias para a elaboração de uma ou diversas doses.

Como é sabido, a hotelaria e restauração apresenta uma elevada rotação dos seus recursos humanos.

Assim, importa garantir que a ausência ou saída de um ou mais colaboradores não coloque em causa a regular produção de um estabelecimento. Igualmente, as fichas técnicas são um instrumento fundamental para manter os níveis de qualidade pretendidos, servindo de ajuda para os novos colaboradores e estagiários que ingressam pela primeira vez no estabelecimento e tenham de proceder à *mise-en-place* e confecção de comidas e bebidas diferentes.

Estas fichas técnicas são fundamentais e básicas para o cálculo do preço de venda e para a avaliação dos *menus*. As fichas técnicas podem ser:

- ✓ Administrativas - aquelas que possibilitam o cálculo do custo dos pratos.
- ✓ Operacionais - são receitas com fotos, possibilitando o padrão nos preparos.

Existem diversos modelos e tipo de fichas técnicas, no entanto, recomenda-se que incluam pelo menos as seguintes informações:

- ✓ Nome do item;
- ✓ Rendimento total;
- ✓ Número de serviços;
- ✓ Tamanho da porção;
- ✓ Lista de ingredientes;
- ✓ Método de Preparação e Confecção;
- ✓ Tempo de cozimento e temperatura;
- ✓ Custo total da receita e custo por dose;
- ✓ Preço de venda;

- ✓ Rácio
- ✓ Foto do prato e;
- ✓ Modo de servir.

Tabela 4 Modelo de uma Ficha Técnica

Fonte: Elaboração própria

Ficha Técnica de Cozinha				
Prato: Lasanha de carne moída Aplicação: Restaurante Nº de Doses: 01 Preço de Venda: 950\$00				
Quantidade	Peso	Produtos	Preço Unit.	Total
125	Gr.	Lasanha	293\$00	73\$25
150	Gr.	Carne moída	740\$00	111\$00
50	Gr.	Molho <i>Bechamel</i>	-	10\$00
25	Gr.	Queijo	618\$00	15\$45
Custo Total: 210\$00				
Custo Dose: 210\$00				
Rácio: 22.10%				
Preparação Numa canoa de barro coloca o molho <i>bechamel</i> – lasanha – molho de carne moída – lasanha – molho <i>bechamel</i> e polvilhe com queijo ralado e leve ao forno para gratinar.				
Forma de Servir Sirva numa canoa de barro <i>Mise-en-Place:</i> Talheres de carne				

$$\text{Rácio} = \text{Custo Total Unitário} \div \text{Preço de Venda Líquido} * 100$$

$$\text{Rácio} = 210\$00 \div 950\$00 * 100 = 22,10\%$$

6.8.1 Como prevenir desperdícios ou perdas

- ✓ Ter muita atenção à data limite de consumo dos produtos em especial dos com perecibilidade mais elevada (carne, peixe, legumes e frutas), garantindo que estes sejam consumidos antes de ser ultrapassado a referida data; Excepto os produtos que são fornecidos à consignação e que sejam repostos pelo fornecedor;
- ✓ Acondicionar os produtos às temperaturas devidas e nos recipientes com etiquetas a indicar a designação do produto e prazo de validade do produto;
- ✓ Manter o economato, frigoríficos e câmaras organizados e com os produtos bem separados. Relativamente à congelação é sabido que ninguém gosta de permanecer muito tempo dentro de câmaras ou a trabalhar debruçado nas arcas de congelação;
- ✓ Embalar a vácuo ou congelar (utilizando um abatedor de temperatura) produtos que, à partida, não venham a ser consumidos de imediato, de modo a prolongar a sua duração (aumentar o prazo de validade). Colocar etiqueta a indicar a designação do produto e prazo de validade do produto;
- ✓ Controlar de forma rigorosa os sistemas de combate a pragas e infestantes, efectuando desinfestações periodicamente por pessoas qualificadas;
- ✓ Manter um controlo e registo diário das temperaturas do frio e uma manutenção preventiva destes equipamentos;
- ✓ Ter ainda, um plano de contingência no caso de avarias de algum destes frios, de modo a salvaguardar os produtos;
- ✓ Colocar os produtos não conforme (que sejam para troca) numa zona ou prateleira devidamente identificada, com uma indicação inscrita de “produto não conforme”.

7. RESTAURANTE/SNACK-BAR

Um dos conceitos mais importantes dentro dos serviços de restauração é o de restaurante. Segundo Castelli (2003, p. 297), “considera-se restaurante o estabelecimento que fornece ao público alimentação mediante pagamento”. Ainda de acordo com esse autor, o restaurante de turismo pode ser conceituado como sendo o estabelecimento que se destina à prestação de serviços de alimentação e que, por suas condições de localização ou tipicidade, é considerado de interesse turístico. Dessa forma, como atractivo turístico, o restaurante tem a missão de propagar a culinária do local onde o mesmo encontra-se inserido.

Em relação à classificação, Castelli (2003) afirma que os restaurantes podem ser de luxo e de primeira, segunda ou terceira categoria. Para alcançarem determinada classificação, os restaurantes devem ter como pré-requisitos uma grande variedade de exigências, sempre baseadas nos interesses dos clientes. Além disso, devem considerar alguns aspectos como:

A qualidade da comida e dos serviços oferecidos; as instalações e equipamentos; o tamanho e capacidade do estabelecimento; a decoração, higiene e limpeza do ambiente; entre outros.

Para Castelli (2003), os principais tipos de restaurante são:

- ✓ Restaurante clássico ou internacional – oferece um serviço requintado e serve pratos da cozinha internacional, incluindo alguns pratos da cozinha brasileira de amplo consumo no mercado;
- ✓ Restaurante regional – caracteriza-se por sua decoração típica e pelos pratos que oferece. Geralmente é originário de uma região ou de um país de características bem acentuadas;
- ✓ Restaurante comercial – caracteriza-se por possuir instalações simples e cardápios de pratos rápidos e baratos adequados à clientela, que geralmente é composta de pessoas que trabalham no comércio e em escritórios;
- ✓ Restaurante de empresa – está situado dentro da empresa para servir a comida dos funcionários. O serviço funciona pelo método *self-service* e é necessariamente simples e rápido;

- ✓ Restaurante do hotel – destina-se a servir os clientes instalados no hotel (hóspedes), podendo também servir clientes passantes.

Bar - É um local público, onde se vendem bebidas alcoólicas, acompanhadas por vezes de petiscos. As bebidas são servidas ao longo de um balcão ou em mesas onde o próprio desempenho do “*barman*” se constitui num dos componentes essenciais do ambiente. (CASTELLI, 2003)

O restaurante situa-se no edifício do hotel Foya Branca, unidade de quatro estrelas, com uma capacidade máxima de 100 lugares sentados e em caso de *buffet* 120 lugares.

O restaurante funciona das 7h00 às 10h00, com um serviço de *buffet*, sendo aqui servidos pequenos-almoços e das 19h30 às 23h30 o jantar. Os almoços, *buffet*, rodízios, *snacks* e outros serviços especiais são servidos no *snack-bar*.

7.1 Distribuição e coordenação da brigada

E em termos funcionais, a brigada encontra-se dividida da seguinte forma:

Chefe de Restaurante

- ✓ Organizar e orientar os serviços no restaurante e anexos;
- ✓ Distribuir os serviços de acordo com o número e categoria do pessoal;
- ✓ Explicar a sequência dos serviços assim como a composição dos pratos antes do início de cada serviço;
- ✓ Fazer inventários periódicos dos materiais da secção, zelando pela sua conservação e higiene;
- ✓ Receber os clientes acompanhando-os às mesas, ajudando-os a sentar-se;
- ✓ Tomar nota dos seus pedidos e se a casa estiver cheia, pede auxílio do chefe de turno a tirar pedido de bebidas;
- ✓ Manter disciplina na secção.

Subchefe do Restaurante

- ✓ Substituir o chefe de restaurante estiver presente tem autoridade a seguir dela, mas substitui na sua ausência;

- ✓ Dirigir os trabalhos do *mise-en-place*;
- ✓ Ajudar o chefe de mesa na recepção dos clientes a tirar pedidos.

Empregado de mesa de 1ª

- ✓ Ocupar a posição de chefe de turno, que significa ter um grupo de mesas desde os serviços de bebidas até a sobremesa;
- ✓ Executar e colaborar na preparação da sala e arranjos das mesas;
- ✓ Servir as refeições e bebidas;
- ✓ Pedir e emitir conta do consumo dos clientes;
- ✓ Colaborar no final das refeições na arrumação da sala;
- ✓ Substituir o subchefe na ausência deste.

Empregado de mesa de 2ª

- ✓ Fazer serviços de bebidas, *couvert* e levantar pratos sujos dos clientes;
- ✓ Executar a colaboração na preparação da sala e arranjos de mesa.

Estagiários

- ✓ Colaborar com o trabalho executado pelo empregado de mesa de 2ª.

Esta brigada é também a responsável pelo bom funcionamento do *snack-bar*, isto porque é difícil falar do restaurante e do *snack-bar* em separado, uma vez que, diria eu que um depende do outro para funcionar.

7.2 Mobiliário

Sabemos que hoje somos mais exigentes, temos gostos delicados e, damos cada vez mais valor a aspectos relacionados com a estética e decoração dos nossos espaços. O mobiliário deixou de ser uma necessidade. Hoje é a imagem e a identidade da nossa empresa ou do nosso estabelecimento.

A pensar num consumidor cada vez mais informado, atento e tendo em conta as exigências e a evolução do mercado, o restaurante do hotel Foya Branca encontra-se equipado com modelos de mesas, aparadores, cadeiras, bancos, objectos decorativos, quadros e sofás, de forma a criar um ambiente agradável.

7.3 Preparação e supervisão do *mise-en-place* do serviço

O pequeno-almoço (serviço *buffet* /*Self-Service*) é servido todos os dias das 7h às 9:45 minutos da manhã.

A preparação das mesas do restaurante para o serviço de pequenos-almoços é efectuada de véspera, após o serviço de jantar e de manhã antes da sua abertura ao público, tendo sempre em conta a previsão do número de hóspedes fornecida pela recepção.

Preparação das mesas de *buffet*:

São utilizadas duas mesas grandes de *buffet* para o serviço, onde são colocados:

- ✓ Talheres: facas, garfos e colheres de sobremesa, colheres de chá e talheres de serviço;
- ✓ Copos de sumo e água;
- ✓ Chávena para café;
- ✓ Pratos de sobremesa;
- ✓ Guardanapos de papel;
- ✓ Garrafas de água;
- ✓ Taça para salada de frutas;
- ✓ Dois sumos de sabores diferentes em que o de laranja é colocado todos os dias, já os de (manga, pêssago, ananás e outros) são colocados de forma alternadas;
- ✓ Café, leite e água quente (em termos);
- ✓ Chá variado em pacotes (menta, laranja, cidreira, camomila, etc.)
- ✓ Chocolate em pó;
- ✓ Açúcar em pacotes de 6g;
- ✓ *Rechaud* com ovos mexidos, *bacon* frito, salsichas e crepes;
- ✓ Saladeiras com iogurtes de dois sabores, pacotinhos de manteiga;
- ✓ Saladeira com três tipos de cereais (“*Chocapic*”, “*Corn flakes*”, entre outros)
- ✓ Compotas variadas e mel;
- ✓ Fiambre e queijo flamengo em fatias;
- ✓ Cesto com pão integral, pãezinhos de chouriço e de banana, carcaças, pão de cocô, e pão em fatias para torradas;
- ✓ Bolo de Frutas.

Às 9:45 é feito o encerramento do pequeno-almoço, onde é retirado tudo das mesas: máquinas de sumo, leite, café e água quente, torradeira, *rechaud* e outros. Depois é feita o *mise-en-place* do jantar, e em seguida a limpeza do salão.

A partir das 10h inicia o serviço do *snack-bar*. Funciona diariamente aberto ao público com serviço de almoço das 12:30 às 14:45 (serviço *a la carte*). O bar mantém-se aberto até às 24h servindo *drinks*, bebidas em geral e *snacks*.

O cliente pode escolher na carta ou solicitar o prato do dia, trata-se de uma alternativa de pratos que varia diariamente, a qual faz parte do *menu* das comidas, uma forma de reduzir o tempo de espera, garantir a frescura de produto, maior rapidez no serviço, permitindo em certos casos escoar produtos que se encontra no limite da sua durabilidade, existe 15 *menus* e a cada dia oferecem um prato do dia diferente, em princípio era para ser seguida uma ordem, de 1 à 15, mas as vezes por falta de produtos que entram na produção de um determinado prato, este é logo substituído por um cuja não tenha nenhuma inconveniência na sua preparação.

A operação do jantar ocorre por meio da venda *a la carte* e do serviço empratado. Os pratos são montados de acordo com o pedido do cliente, que utiliza a carta para efectuar a sua escolha. A carta é composta por entradas frias e quentes (sopas e saladas), pratos principais com base de peixe, carnes, marisco, massas e sobremesas.

7.4 Serviço de rodízio

O rodízio é um estilo de serviço em restaurantes brasileiros e portugueses. Paga-se um preço, no caso do hotel em questão o preço é de 1300\$00, por pessoa, os empregados de mesa trazem uma oferta de comida para cada cliente em diversas ocasiões ao longo da refeição, em churrascarias, os servidores vêm para a mesa com facas e um espeto, sobre a qual são poupadas de vários tipos de carne.

1º Como aperitivo servem uma Caipirinha feita da seguinte forma:

Método: Misturar num copo (*Old Fashioned* ou *or Rocks*)

Ingredientes:

- ✓ Gelo moído;
- ✓ 2 ½ de medidas de aguardente ou Vat;

- ✓ Limão;
- ✓ 1 ½ Colher de Chá de açúcar.

Confecção:

Lave-se o limão e corte as extremidades, corte-o depois em oito pedaços, ponha o açúcar num copo, junte os pedaços de limão e esmague-os até o sumo se libertar e dissolver o açúcar. Deite o gelo moído no copo, junte o grogue ou a cachaça.

Coloque a tampa de um *shaker* na borda de um copo e vire-o ao contrário uma só vez, voltando a colocá-lo na posição inicial. Sirva-se com palhinhas curtas.

2º Coloca-se na mesa do cliente:

Feijão preto e couve (ambos servidos em prato de barro, arroz e batata frita servidos numa travessa).

3º Serviço de carnes:

- ✓ Salsichas Toscana;
- ✓ Coxa de Galinha;
- ✓ Lombo de Porco;
- ✓ *Filé-mignon*;
- ✓ Picanha;
- ✓ Lombo de Vaca;
- ✓ Entremeadado de Porco;
- ✓ Ananás grelhado (servido á mesa, pelos empregados como sobremesa).

7.5 Serviço de *buffet*

É uma forma de servir comida a uma grande quantidade de pessoas. A característica deste serviço é que as pessoas dirigem-se até ao *buffet* e se servem.

Em que sobre uma ou mais mesas são colocados pilhas de pratos, talheres, taças e os alimentos. (pratos fundos e rasos de acordo com o *menu*).

Os alimentos colocados no *buffet* estão divididos da seguinte forma:

- ✓ Entradas frias/ quentes;

- ✓ Dois pratos de peixe;
- ✓ Dois pratos de carne;
- ✓ Um prato de massa;
- ✓ Guarnições;
- ✓ Aperitivos sólidos (rissóis, croquetes, *pizas* entre outros);
- ✓ Sobremesas.

As bebidas são servidas pelos empregados de mesa e facturadas ao consumo. E estes são responsáveis, ainda, em desembaraçar as mesas e apresentar a conta ao cliente quando estes o solicitar. Antes do início de qualquer serviço este é sempre supervisionado pela assistente de A&B, para controlar se tudo está em perfeitas condições.

7.6 Técnicas de serviço

Optam pelo serviço de prato pronto em que os pratos são arrumados na cozinha e servidos directamente ao cliente. E enquanto aguardam, a confecção do prato é-lhes servido um *couvert*¹⁸. De seguida o empregado de mesa recebe o prato pronto da cozinha, colocando-o pela direita do comensal.

Em caso de serviços especiais, de acordo com a proposta aprovada proporcionam aos clientes um serviço de *self-service/buffet*, ou à Inglesa Indirecto.

A execução dos serviços de mesa é caracterizada de diversas formas:

Self-service/Buffer

A palavra *self-service* vem do inglês e quer dizer servir-se. Nesse serviço, os alimentos ficam expostos nas mesas de *buffet* e o próprio cliente se serve e monta o seu prato. Os restaurantes que utilizam esse tipo de serviço normalmente cobram por quilo ou por pessoa.

Aqui é necessário ter atenção com a temperatura dos alimentos em exposição, pois alguns microrganismos patogénicos a saúde se proliferam de acordo com a temperatura.

¹⁸ *Couvert* – entrada composta por alimentos que integram o serviço de um restaurante (pão, manteiga, pastas, queijo e azeitonas).

Inglesa Indirecto ou *au guéridon*¹⁹

Nesse serviço a comida vem pronta da cozinha disposta em travessas. O *garçon* apresenta a travessa pela esquerda do cliente, sempre que possível, mas serve o prato do cliente no *guéridon*, utilizando colher na mão direita e garfo na mão esquerda e entrega o prato ao cliente pelo lado direito. No *guéridon*, traz os pratos aquecidos para substituir os que estiverem na mesa, se for o caso.

Inglesa Directo

Nesse serviço a comida também vem pronta da cozinha disposta em travessas. O empregado de mesa apresenta a travessa pela esquerda do cliente, sempre que possível, e serve o cliente com o auxílio do alicate (garfo e colher) também pela esquerda, montando o prato a sua frente.

Á Francesa ou à Diplomata

É muito usado em residências, embaixadas e consulados. Neste serviço o empregado de mesa apresenta a travessa com os alimentos pelo lado esquerdo do cliente onde o mesmo se serve de 6 a 8 convidados. Este serviço em restaurantes é usado para banquetes.

Diante disso, pode-se afirmar que um restaurante irá optar pelo tipo de serviço que seja compatível com a sua classificação e tipologia, a fim de prestar um atendimento adequado aos clientes e satisfazer suas necessidades. Dessa forma, o restaurante se tornará competitivo e terá mais hipóteses de ser bem-sucedido.

A Russa

Pela morosidade, este tipo de serviço, está praticamente abandonado. Deve apenas ser utilizado, em pequenos e requintados banquetes, quando se dispuser de muito pessoal. As peças vêm da cozinha, geralmente inteiras e são apresentadas pelo chefe de turno aos clientes, sendo depois, colocadas no *guéridon* e trinchadas, mantendo o formato primitivo. Após a peça ser trinchada e reconstituída, é de novo levada ao cliente e serve-se á Francesa ou á Inglesa Directo.

¹⁹ *Guéridon* carrinho usado em serviço francês para a preparação de um prato ao lado da mesa de jantar em que será servido.

Tem como vantagem, o facto de ser um serviço particularmente requintado e que permitir dosear as quantidades, de acordo com a vontade do cliente. Como desvantagem, este serviço, não é económico e é muito demorado, necessitando de mais pessoal.

Á Americana

É o mais fácil de todos os serviços, pois as iguarias são empratadas na cozinha e vão directamente para a mesa. O serviço é feito pelo lado direito do cliente, sendo o prato colocado directamente na frente do cliente. Tem como vantagem, ser um serviço fácil e rápido, possibilitando ao cozinheiro ser criativo, no empratamento. Como desvantagem, no campo profissional, é prejudicial para o empregado de mesa, pois tira toda a perícia necessária a um serviço normal.

7.7 Menu/Cartas apresentação e composição

O objectivo do *menu* é informar o cliente das comidas e bebidas que pode escolher a determinado preço. *Menu* significa em francês “detalhe num minuto”.

O *menu* é um importantíssimo instrumento e ferramenta de *marketing* de um restaurante dado que este reflecte o conceito, a imagem, o ambiente, o tipo de cozinha, serviço entre outros.

“A elaboração de um *menu* deverá obedecer a determinados requisitos, de forma a satisfazer o mercado onde está inserido bem como assegurar a máxima rentabilidade operacional”. (MOSER, 2002, p.31)

- ✓ Ser atractivo;
- ✓ Estar limpo;
- ✓ Ser de fácil leitura;
- ✓ Estar em sintonia com o local ou evento;
- ✓ Satisfazer as necessidades do cliente;
- ✓ Ter um *design* adequado.

7.7.1 Elaboração de *menu* critérios

No hotel Foya Branca, o director geral, juntamente com a ajuda da Assistente de A&B e a chefe de cozinha, elaboram diversos *menus* de acordo com o mês em questão, de modo a evitar a repetição dos pratos entre as semanas, visto que existem clientes pontuais, e digamos que estes já conseguem fazer um controlo dos pratos que são oferecidos à cada semana. Uma das formas encontradas para primar pela qualidade do serviço oferecido. Isso em relação ao serviço de *buffet* que é oferecido aos Sábados e Domingos no hotel.

Os pratos que constam na ementa são escolhidos, pelo:

- ✓ Director geral;
- ✓ Assistente de A&B;
- ✓ Chefe de cozinha.

Estão compostas da seguinte forma:

- ✓ Entradas frias/quentes diversas;
- ✓ Peixes;
- ✓ Carnes;
- ✓ *Fondue*²⁰;
- ✓ Mariscos;
- ✓ Massas;
- ✓ Sobremesas.

E em relação as bebidas, são oferecidas as seguintes:

- ✓ Fermentadas: Cervejas e Vinhos;
- ✓ Bebidas destiladas: Aguardentes de cana; Aguardentes de cachaça; Rum; Gim; *Whiskys*; Conhaque; Tequilla;
- ✓ Cocktais diversos que podem ser alcoólicas e não alcoólicas;
- ✓ Vermutes, licores e ponches;
- ✓ Refrigerantes, água com e sem gás, sumos diversos, entre outros.

²⁰ *Fondue* prato feito à base de carnes, peixes e legumes, fervidos num caldo de carne com diversas especiarias.

Na carta de vinhos podemos encontrar os seguintes vinhos: Tintos; Brancos; Roses; Champanhe e Espumantes.

7.8 Recepção de clientes

O restaurante conta com 4 (quatro) colaboradores por serviço em que todos fazem o atendimento e o sistema de caixa é rotativo.

Assim que o cliente chegar no restaurante, o empregado de mesa deve atendê-lo, acompanhá-lo e acomodá-lo.

- ✓ Levar o *menu* e perguntar ao cliente o que ele quer para beber;
- ✓ Circular pelo restaurante, mas sempre atento ao cliente;
- ✓ Anotar o pedido do cliente, este vai demorar consoante o tipo de prato solicitado, por norma vai dos 20 aos 30 minutos;
- ✓ Servir os pratos quando prontos, pela direita e as senhoras sempre em primeiro;
- ✓ Evitar tocar o polegar na orla superior do prato;
- ✓ Levar a carta novamente para que estes escolham a sobremesa;
- ✓ Limpar as migalhas de pão que ficam nas mesas, antes de servir a sobremesa.

7.8.1 Emissão e preenchimento de comandas

Segundo, (MARQUES, J. Albano, 2007, p.218) “As comandas de vendas devem ter uma numeração sequencial e vias de cor e papel diferente.

A primeira via de comanda deve ser entregue no sector que fornece os serviços [...]. A segunda via é entregue ao caixa do sector, que a agrafa à segunda via da factura correspondente [...] as duas vias são confrontadas. [...] Deve-se também conferir a numeração sequencial das comandas e ter um registo de entrega destas, com o primeiro e último número anotados, para saber sempre, quem é o detentor do bloco correspondente [...].”

As comandas tem 3 vias:

- ✓ Caixa;
- ✓ Cozinha;
- ✓ Empregado de mesa.

Anota-se os pedidos, em comandas separadas em três vias, depois disso distribui as comandas aos seus respectivos lugares. O caixa anota nas duas vias os preços das comidas e bebidas citadas na comanda, a 3ª via fica guardada para o controle.

7.8.2 Finalização do serviço

Depois pergunta-se, se desejam tomar algum digestivo, no caso seja um hóspede do hotel, este pode pagar na hora ou então pode inserir na sua conta para pagar posteriormente e aquando da sua saída, o *garçon* deve acompanhar o cliente até a porta, abri-la e desejar-lhe boa noite.

Quando a refeição chegue ao final e o cliente solicitar a conta, o *garçon* pede para o caixa efectuar o fechamento da mesa.

O caixa tira uma factura com os valores gastos e anexa as duas vias para uma conferência por parte do cliente.

7.9 Controlo de *stock* fixo

O controlo do *stock* fixo consiste numa actividade diária, em que, são repostos todos os produtos vendidos no dia anterior. É feita mediante as facturas de vendas, em que são confrontados com os lançamentos. E no final de cada mês, é feito o controlo das receitas e dos custos tendo como objectivo principal diminuir os custos e aumentar a rentabilidade.

Em todos os sectores de vendas de comidas e bebidas, bares, restaurantes, etc. de um hotel, deverão ser controladas as bebidas e os estoques nas secções, tanto por garrafas como por doses. O controle por doses é feito mais especificamente com uísque, conhaque, gim, vermute, licores, etc.

Em hotelaria, como em qualquer outra empresa organizada, o economato e compras são dois sectores que devem funcionar conjuntamente para atingir os objetivos desejados.

7.9.1 Controlo diário das vendas do restaurante/*snack-bar*

O restaurante/*snack-bar* é uma secção, dentro do hotel, que gera receitas e despesas. Daí a necessidade de se efectuar o controle para se apurar os resultados.

No que diz respeito às bebidas como já tinha sido referido anteriormante, pode-se efectuar o controle por unidades ou por doses, consoante a tabela abaixo indicada:

Tabela 5 Ficha de Controlo diário das bebidas restaurante/ *snack-bar*

Data:	De _____ de _____					Secção
	S. Fixo	Inventário	Venda	Requisição	Existência	
Coca-Cola	24	-	12	12	12	Restaurante
Água 33 cl	24	-	10	10	14	Restaurante
Super-Bock	24	-	8	8	16	Restaurante
Sprite	24	-	18	18	6	Restaurante
Malta	24	-	1	1	23	Restaurante
Borba (Tinto)	6	-	3	3	3	Restaurante
Borba (Branco)	6	-	2	2	4	Restaurante
Gatão (Verde)	6	-	1	1	5	Restaurante

7.10 Organização e controle das despesas de *buffet* e rodízio

Com já vimos, o *buffet* e o rodízio são modalidades de serviços, oferecidos no hotel Foya Branca e como tal têm um peso significativo para as receitas do hotel.

O controlo desses serviços é feito através de cálculos matemáticos das quantidades utilizadas dos ingredientes que constam na ficha técnica de um determinado prato, e das bebidas consumidas durante o mesmo serviço, como forma de apurar os custos, as receitas e o rácio inerentes a esses serviços. Na análise das despesas, receitas e rácios há que separar as comidas e as bebidas.

Para o apuramento dos custos da comida é necessário que a chefe de cozinha forneça a assistente de A&B a lista dos produtos e as quantidades utilizadas nesses serviços.

Em relação as quantidades de bebidas consumidas obtêm-se através do relatório de vendas. É com base nesse relatório de vendas e na lista das quantidades utilizadas fornecida pela cozinha que se faz a análise das despesas, receitas e rácios.

A receita total é calculada da seguinte forma:

$$RT = \text{Preço de Venda} \times \text{Quantidades Vendidas}$$

Depois de encontrar a receita e o custo total das bebidas e comidas, então calcula-se o rácio, que é calculada da seguinte forma:

$$R = \text{Custo Total} \div \text{Receita Total} \times 100$$

Mas, para assegurar uma desejada rentabilidade, é necessária uma gestão adequada e rigorosa em todas as componentes de custos envolvidos para a realização dos referidos serviços.

Por isso mesmo, que é elaborado uma ficha após a realização desses serviços, que é entregue ao director do hotel para que ele possa analisar os resultados obtidos, dos custos, das receitas e dos respectivos rácios. Em que, quanto menor for o rácio, maior será o lucro.

Vejamos um exemplo prático:

	RECEITAS	(-) CUSTOS	(=) RESULTADOS
BEBIDAS (Total)	90.000\$00	35.000\$00	55.000\$00
COMIDAS	255.000\$00	80.000\$00	175.000\$00
TOTAL	345.000\$00	115.000\$00	230.000\$00
RÁCIO	33%		

Tabela 6 Caso Prático

Fonte: Elaboração Própria

7.11 Análise da rentabilidade e popularidade dos pratos

Conforme MOSER (2002, p. 136) A engenharia da ementa, também designada por *menu engineering*, é um eficiente instrumento de gestão de vendas, na medida em que permite avaliar a conjugação entre a popularidade e a rentabilidade dos produtos que compõem a oferta de *F&B* num determinado ponto de venda.

Este modelo assenta em três grandes pontos:

- ✓ Procura do cliente: número de doses servidas;
- ✓ Análise das preferências dos clientes para cada item do *menu*;
- ✓ Margem de contribuição.

Esta análise assume especial importância na avaliação do desempenho dos vários *pratos* que constituem a carta de um restaurante, permitindo saber quais aqueles que realmente interessem vender e aqueles que devem ser substituídos.

7.11.1 Classes

A esta análise, é aplicado o mapa de engenharia de *menus*, que pressupões no seu final, a determinação da categoria, em que cada prato deve ser catalogado, motivando a intervenção correctiva, por parte da assistente de A&B, que se justificar.

Para o efeito, utiliza-se a matriz de avaliação, que foi criada pelo *Boston Consulting Group (BCG)* e que nos permite, enquadrar os resultados obtidos, nas seguintes classificações:

Os *Star* são *itens*, com elevada popularidade e rentabilidade, é conveniente manter esse perfil, pelo que o gestor deve continuar a investir na sua divulgação, porque apresentam boas margens de lucro, contribuindo de forma decisiva para a rentabilidade da exploração. Como tal, devem ser mantidos tendo em atenção a manutenção da quantidade e qualidade do prato.

Os *Plowhorse* são artigos com elevada popularidade, apresentando contudo fracos níveis de rentabilidade. Normalmente os produtos mais identificados com o restaurante e que motivam a procura do mesmo.

Pelo valor de atracção, devem ser tratados com grande cuidado. Em caso de alteração de preço, fazê-lo com muito cuidado, para não afastar os clientes, se possível, não deve ser mexido.

Os *Puzzle* têm características opostas as anteriores. Com alta rentabilidade e baixa popularidade. Algo deve ser feito, para provocar uma definição do produto. Podemos reduzir o preço, aumentar a promoção, ou ambos, se assim for conveniente. São produtos pouco procurados, (populares) apresentando contudo boas margens de lucro.

A sua manutenção na carta deve ser equacionada, pois geralmente implicam avultados custos em *stocks*, os quais correm o risco de se deteriorar.

Neste caso, existe uma necessidade de promover e divulgar o prato de modo a que este possa aumentar as suas vendas. A colocação num lugar de maior destaque e visibilidade da carta/*menu* e a sua recomendação por parte dos empregados de mesa pode contribuir para a melhoria do seu desempenho. Por vezes, a modificação do nome do prato (caso não seja original) pode ser suficiente para uma melhor visibilidade e aceitação. Ou será retirado da carta e substituído por outro.

Os *Dog* são pratos com pouca procura e fraca rentabilidade, devendo ser imediatamente substituído por outros que apresentem melhores expectativas de venda e margens de lucro. A sua retirada é aconselhada, em especial quando este prato requer ingredientes principais (carne e peixe) apenas para a sua confecção. Mas antes disso, devemos conhecer que factores possam justificar a falha nas vendas do produto, e caso não houver nada que justifique tal falha, o produto deve ser substituído, por outro mais interessante para a empresa e atractivo para o cliente.

Com a utilização desta ferramenta, temos meios para criar um plano de modo a impulsionar as vendas, reduzir custos, aumentar a satisfação dos nossos clientes e principalmente aumentar a rentabilidade do nosso restaurante/*snack-bar*.

Proporciona ganhos, pois ajuda-nos a decidir se determinados pratos devem ser mantidos ou retirados do *menu*, como também ajuda a determinar quais pratos estão com a margem de lucro baixa e quais precisam ser reposicionados no *menu* para ganhar mais popularidade.

Para o hotel o melhor é que a maioria dos pratos tenha a classificação *Star* e *Plowhorse*, significando que os pratos que estão a ser consumidos são rentáveis e conhecidos.

Sendo assim, a conjugação entre os índices de popularidade e rentabilidade dá origem a uma determinada classe.

Star – AA popularidade alta e margem de lucro alta.

Plowhorse – AB popularidade alta e margem de lucro baixa.

Puzzle – BA popularidade baixa e margem de lucro alta.

Dog – BB popularidade baixa e margem de lucro baixa.

Conforme exemplo na tabela abaixo indicada:

Tabela 7 Índice Rentabilidade e Popularidade de sobremesas

Fonte: Elaboração Própria

Tabela de Índice de Rentabilidade e Popularidade de Sobremesas												
Ementa	Quantidade vendida %		Índice de Popularidade	Preço Unitário Venda (\$)	Preço Unitário Custo (\$)	Margem Unitária Contribuição (\$)	Total Vendas (\$)	Total Custos (\$)	Total Margem Contribuição %		Índice de Rentabilidade	Classe
Tarte de Limão	120	17,1	A	400	35	365	48.000	4.200	43.800	17,3	A	Star
Salada de Frutas	90	12,9	A	400	29	331	36.000	2.610	33.390	13,2	B	Plowhorse
Romeu e Julieta	100	14,2	A	400	63	327	40.000	6.300	33.700	13,3	B	Plowhorse
Pudim de Queijo	90	12,9	A	500	75	425	36.000	6.750	29.250	11,6	A	Star
Baba de Camelo	60	8,5	B	400	41	359	24.000	2.460	21.540	8,6	B	Dog
Pavê	50	7,14	B	450	61	389	22.500	3.050	19.450	7,7	A	Puzzle
Tarte de Natas	100	14,2	A	450	66	384	45.000	6.600	38.400	15,2	A	Star
Gelado de casa	90	12,9	A	420	50	370	37.800	4.500	33.300	13,1	A	Star
TOTAL:	700	100					289.300	36.470	252.830	100		

7.11.2 Gestão e controle do caixa

Para a administração eficiente de um departamento complexo como o de A&B, que envolve diversos processos e que tem vários colaboradores, é necessário a adoção de controlos simples, porém rígidos. Esses controlos tornam-se sempre mais eficazes quando inseridos de programas informáticos preparados por empresas especializadas, por exemplo o hotel tem a sua disposição o sistema *POS (Point of Sales)*, com linguagem computadorizada, facilitando assim, o processamento automatizado dos dados.

O *POS* não só monitoriza quase todas as actividades do dia-a-dia, do restaurante/*snack-bar* como também as sistematiza, mantendo o registo de entradas, inventários, existências, esclarecimentos, facturação, clientes, registo de transacções e serviço ao cliente através de quiosques de informação com ecrã tátil e máquinas automáticas.

No início do expediente, o responsável pelo caixa deve conferir o fundo de caixa, pois, muitos clientes pagam seus consumos no acto ou em espécie, por não serem hóspedes do hotel e caso for um cliente/hóspede, debita-a na conta do cliente, se este assim o solicitar. O pagamento poderá ainda ser feito através de cartões de crédito.

No término do trabalho, faz-se o fechamento do dia, os talões assinados juntamente com o dinheiro são entregues na recepção.

8. COMPRAS/ECONOMATO

8.1 Compras

Conforme MARQUES (2007) “Nenhuma mercadoria, mesmo considerada de consumo imediato, deverá entrar directamente no sector que a utilizará. Toda a entrada deverá ser recebida no economato ou despesa e saída feita por requisição.

Para os legumes, frutas e outros artigos de mercado, o pedido vale como requisição, sendo registados directamente no sector de consumo.”

A compra adoptada no Foya Branca é uma vez por semana com um *stock* mínimo de mercadorias. (normalmente é feita todas as quintas-feiras).

A encomenda é feita no momento da compra excepto nalguns casos, temos que fazer com um dia de antecedência por causa das condições de armazenamento por parte dos fornecedores.

As mercadorias são adquiridas mediante pronto pagamento e/ou a crédito.

A tarefa de comprar mercadorias para um hotel exige um conhecimento profundo dos artigos e a capacidade de fazer o melhor uso dos recursos financeiros com intuito de gerar o máximo de lucro.

A pessoa que tem a responsabilidade de compra precisa definir os princípios básicos sobre os quais ele deve trabalhar de forma a garantir que as decisões tomadas são eficazes, seguindo alguns princípios:

- ✓ Comprar com base na qualidade e não apenas no preço, visto que a qualidade do produto é algo fundamental na hotelaria.
- ✓ Comprar artigos ao preço justo no momento certo e na qualidade certa, onde a pesquisa de preço é necessária uma vez que existem constantes variações no tempo para utilização de determinado produto.
- ✓ Conhecer a época em que se pode adquirir os artigos, prevendo as tendências do mercado para evitar possíveis problemas de fornecimento.

- ✓ Ter mais de um fornecedor para artigos principais, recorrendo apenas a fornecedores de confiança.
- ✓ Conhecer a capacidade de seus depósitos, evitar encomendas em excesso e verificar as inspeções das mercadorias no momento da entrega.
- ✓ Obter descontos quando possível sem que isto afecte a qualidade das mercadorias.

Todos estes princípios tornam-se pontos fundamentais para um melhor controle de custos dentro do hotel.

O cuidado com o armazenamento é também um ponto importante, pois uma vez armazenada as mercadorias recebidas devem ser consideradas como capital com cada artigo valendo uma quantia em dinheiro, neste ponto o valor parece mais real do que quando são consideradas apenas como mercadorias.

Para isto se utiliza um levantamento dos estoques conhecido como inventário que deverá ser feito semanalmente, mensalmente ou anualmente a depender da necessidade da informação para a administração.

8.2 Ciclo das mercadorias

1- Compras

Verificar a aquisição dos produtos tendo em conta sempre o binómio qualidade/preço.

2- Recepção

Ter atenção na recepção dos produtos, controlando a qualidade, o preço, a quantidade, o estado de conservação e a data de validade das mercadorias recebidas.

3- Armazenagem

Faz-se o acondicionamento dos produtos nos locais apropriados e das suas condições de higiene e temperatura, gestão dos *stocks* e valorização das mesmas.

4- Distribuição

É feito o controlo da transição dos produtos dos armazéns para as diferentes secções de produção e venda, mediante apresentação de requisições internas.

Em relação ao controlo diário das bebidas do *snack-bar* e do restaurante, existe na instituição uma ficha onde é controlada as vendas, as entradas, e as requisições de forma a evitar os aspectos negativos, maximizando o rendimento diminuindo assim os custos, e ainda ver como estão as vendas, se estão altas ou baixas.

8.3 Elaboração de requisições de compras critérios

A requisição de compras é feita tendo em conta a taxa de ocupação, a rotação dos produtos e os serviços especiais efectuadas nesta semana. (*buffet*, rodízio, cozido à portuguesa entre outros).

O responsável de compras elabora a requisição com o parecer da chefe de cozinha e da assistente de A&B e o aval final é dado pelo director geral.

A política de compras baseia-se na orientação que deve ser seguida em relação à qualidade/preço pretendida, assim como, da política de pagamentos estabelecida e o tipo de produtos, tais como a sua origem, denominação de origem ou estado.

Posteriormente, surge a pesquisa e selecção dos produtos, garantindo a aquisição das comidas e bebidas com a melhor relação qualidade/preço. A selecção dos artigos e produtos pode ser efectuada consultando diversas fontes, destacando-se a pesquisa, ficha de fornecedores, catálogos recolhidos, feiras da especialidade, Internet, visitas a estabelecimentos da concorrência ou com semelhanças ao conceito pretendido, reuniões e conversas com vendedores, entre outros.

Como tal, torna-se necessário seleccionar os produtos e artigos que, à priori, parecem estar de acordo com o conceito pretendido. Serão, depois, sujeitos a uma avaliação mais detalhada, de preferência com a respectiva ficha de produto.

Mas, devido ao pequenez do nosso mercado a qualidade/preço também não é uma preocupação, porque na maioria das vezes os produtos são adquiridos na Copa, Sa., potencial fornecedor, só em caso de ruptura de produtos ou por razões financeiras, é que procuram-se outros fornecedores, mas em caso com estes, adquirem-se o produto em pequenas quantidades, embora a diferença de preços não seja tanta.

8.4 Avaliação da oferta e selecção de marcas

De acordo com as necessidades e tendo em conta sempre o binómio qualidade/preço, seleccionam a melhor oferta. Porque uma das preocupações do responsável de compras é o de comparar a qualidade e o preço dos produtos.

Em relação as marcas também não são uma preocupação, visto que, como já tinha sido referido, devido ao pequenez do nosso mercado, posso dizer que importamos mais de 90% dos produtos que consumimos, e sendo a Copa, Sa., o potencial fornecedor, onde podemos encontrar um leque diversificado de produtos e a preços bastante competitivos, as restantes lojas comerciais vão revender o que adquirem na Copa, e é por isso, que os fornecedores oferecem quase todos produtos das mesmas marcas, como por ex: Nestlé, Compal, Yoki, etc., e sendo assim, não têm muitas opções na selecção de marcas.

8.5 Teste de Produtos/Qualidade

Teste de produtos é importante porque, quando pensamos em adquirir uma nova marca de um determinado produto, devemos fazê-lo em pequenas quantidades, uma forma de reduzir os desperdícios e consequentemente os custos, caso o produto testado não adequar as nossas necessidades, no que toca a qualidade/preço.

Por exemplo em vez de adquirirmos 24 unidades de um produto x, adquirimos apenas 4 unidades para testar e neste caso se o produto não adequar as nossas necessidades, não teremos um prejuízo avultado.

8.6 Visitas a fornecedores

Antes de mais, sugere-se que a relação com os fornecedores deve ser encarada numa óptica de realizar o melhor tipo de negócio para o departamento. Todavia, deve estabelecer-se uma relação com os fornecedores onde ambas as partes ganhem.

Por outro lado, os fornecedores devem ser vistos como parceiros de negócio, podendo transmitir informações e sinais preciosos relativamente ao mercado e aos concorrentes.

Na angariação de fornecedores, deve fazer-se uma recolha geográfica alargada, dado que, hoje em dia, com as facilidades de distribuição, importa conhecer quais as condições e preços que diversos fornecedores apresentam. O fornecedor x ou y poderá não ter a melhor proposta.

Para terminar, é de destacar que devemos ter mais do que um fornecedor por produto ou conjunto de produtos, porque com isso, garantimos a existência de *stocks* de produtos por eles oferecidos, evitando assim alterações constantes nos nossos *menus*, conseguimos chegar a um consenso em relação ao preço, recebimento de novos produtos sempre que necessário, e ainda é uma forma de estarmos informados em caso de possíveis rupturas no mercado.

Tabela 8 - Lista dos Fornecedores

Fonte: Elaboração Própria

Nome dos Fornecedores	Produtos Oferecidos
Bento António Lima, Lda.	Produtos alimentícios, bebidas, produtos de limpeza/conforto e tabacos
Casa de Queijo (São Pedro)	Queijo branco (terra)
Cavibel	Refrigerantes, cervejas e imperial
Copa, Sa.	Produtos alimentícios, bebidas, produtos de limpeza/conforto e tabacos
Dantas & Dantas	Produtos congelados
Dina Furtado	Produtos alimentícios
Margarida (Vendedora Ambulante)	Peixes e mariscos
Dona Tanha (Vendedora Ambulante)	Legumes, verduras e hortaliças
Eloy Neves	Produtos alimentícios
Itom	Produtos alimentícios, bebidas e produtos de limpeza/conforto
Open Market	Frutas e congelados
Semedo & Semedo	Produtos alimentícios, bebidas, produtos de limpeza/conforto e tabacos
Serradas	Produtos alimentícios, bebidas, produtos de limpeza/conforto e tabacos
Talho Esperança	Carnes e enchidos
Talho Fauna	Carnes e enchidos
Talho Pimentas e Verduras	Carnes e enchidos
Toy Duarte	Produtos alimentícios

8.7 Economato

“Os serviços de economato são, no funcionamento de uma unidade hoteleira, uma secção de muita responsabilidade, dado que uma boa gestão se baseia no controlo e compreensão das despesas, para um maior aproveitamento das receitas.” (MARQUES J. Albano, 2006, p. 231)

Economato – É a secção responsável pelo fornecimento a tempo, e em boas condições de utilização de todos os géneros ou artigos de consumo do hotel, com excepção dos materiais de escritório.

Encontra-se dividido da seguinte forma: Géneros alimentícios, bebidas, artigos de higiene e limpeza/ reserva de materiais e cave de vinhos. É um local fresco, arejado com pouca humidade, bem iluminada e equipado com prateleiras.

8.7.1 Recepção de mercadorias

Esta fase é de elevada importância dado que se dá autorização de entrada da quantidade e qualidade dos produtos no economato. Caso não seja respeitada esta fase, todo o ciclo pode ficar em causa. Assim, é imprescindível verificar se os produtos entregues correspondem aos produtos encomendados (verificar nota de encomenda).

Por outro lado, tem de existir a garantia de que foi transportado nas melhores condições de higiene e temperatura (géneros alimentícios perecíveis e congelados). Importa, ainda, verificar se os produtos apresentam datas limites de consumo (prazos de validade) razoáveis.

Os produtos que entram no economato devem ser devidamente identificados e registados não só para controlar saídas e entradas, mas também para facilitar a sua arrumação nos devidos locais e facilitar nos inventários. As mercadorias devem ser arrumadas por grupos ou divididos por famílias.

Na secção de géneros alimentícios, para além dos produtos enlatados, ensacados, em pacotes, em frascos, engarrafadas, também são armazenados produtos deterioráveis, tais como: carne, peixes, mariscos, produtos congelados e todos aqueles que carecem de frio para sua conservação.

Esses produtos são armazenados em duas arcas frigoríficas em que não devemos misturar produtos de características diferentes de forma a ser evitado, por um lado, a transmissão de cheiros, e por outro lado pela circunstância de cada tipo de alimentos que necessitam de temperaturas diferentes pela sua conservação, que vale ressaltar obedece às normas e critérios do método HACCP. (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle).

Na secção de bebidas estão armazenados todas as bebidas excepto os vinhos como por ex.: água com ou sem gás, sumos, refrigerantes e cervejas, já as espirituosas ficam juntamente com os géneros alimentícios por ausência de prateleiras na secção de bebidas.

Artigos de higiene e limpeza/ reserva de materiais estão na mesma secção por causa da dimensão da empresa embora esse espaço está dividido em duas partes, uma para os artigos de higiene e limpeza e a outra para reserva de materiais.

Cave de vinhos é o local onde estão armazenadas todos os vinhos (verdes, brancos, tintos, roses, espumantes e *champanhes*). A característica mais importante da cave é a temperatura 17 à 18°C.

As mercadorias são distribuídas diariamente através de uma requisição interna para as diversas secções. Nenhum produto poderá ser entregue sem o respectivo documento.

Após o controlo diário é feito o pedido de requisição dos produtos que faltam. Cabe ao chefe ou subchefe fazer o preenchimento da requisição e deve ser feita até ao meio dia.

O pedido de requisição é feito com base no relatório de vendas, consoante aquilo que foi vendido é então repostado (sistema de *stock* - fixo).

8.7.2 Normas de armazenamento

O principal objectivo da armazenagem é garantir a manutenção e qualidade das matérias-primas e outros produtos, de forma a assegurar a disponibilidade de produtos de acordo com as necessidades do dia-a-dia, minimizando perdas, desperdícios, desvios ou roubos.

Convém salientar que, no economato passam diariamente dezenas de pessoas, entre colaboradores, fornecedores e prestadores de serviços.

Após uma correcta recepção das mercadorias, importa colocá-las no lugar indicado o mais rapidamente possível.

Os “produtos não conforme” (com prazos de validade expirados) que sejam para trocas devem ter uma zona ou prateleira devidamente identificada com uma indicação inscrita de “produto não conforme”.

No que diz respeito à rotação dos produtos em *stock*, existem dois métodos, o FIFO – *First In, First Out*, no qual, os primeiros produtos a entrar serão os primeiros a sair, e LIFO – *Last In, First Out*, em que os últimos a entrar serão os primeiros a ser consumidos.

É comum utilizar o sistema FIFO na grande maioria dos produtos em gestão de Alimentos e Bebidas, no entanto, deve sempre garantir-se o aproveitamento dos produtos que se encontrem no economato há mais tempo e que apresentem datas limites de consumo mais curtas (perto do prazo de validade), de forma a evitar perdas. Ou seja, por vezes, recebem-se produtos alimentares que têm validades inferiores aos produtos que se encontram em *stock* no estabelecimento, pelo que deve dar-se especial atenção na verificação das datas limites de consumo de ambos os produtos de modo que aqueles que apresentem menor validade fiquem colocados à frente.

O custo cronológico directo, designado por, *First In, First Out* (FIFO), consiste, em que a saída dos artigos do economato, se deve fazer pela mesma ordem de entrada.

Utilizam-se os preços mais antigos, pelo que em épocas de inflação acelerada, pode acontecer, que o valor atribuído às mercadorias consumidas, se afaste substancialmente, do seu custo de reposição.

O sistema LIFO pode ser utilizado para determinados produtos que devem ser consumidos com a maior frescura possível, tais como, o pão, alguns derivados dos lacticínios ou o peixe cru para pratos de cozinha como *Carpaccio* de atum ou comida asiática.

Custo cronológico inverso, *Last In, First Out* (LIFO), procura movimentar primeiro os artigos entrados em último lugar. Este sistema é sensível a um período de instabilidade monetária mas defende melhor a integridade do capital, porque os valores a que se registam as saídas, aproximam-se mais do custo de reposição.

Custo médio ponderado, neste processo, as entradas, são registadas ao preço exacto de custo mas sempre que exista uma nova entrada, calcula-se o custo médio ponderado, entre esta e a existência nessa data.

Custo específico, real ou actual consiste na soma do respectivo preço de compra, com os gastos suportados, directa ou indirectamente, para colocar no seu estado actual e no local de armazenagem (custo de aquisição).

Custo padrão ou teórico que resulta da observação dos custos reais, no decurso dos períodos precedentes, alterados pelas anomalias reveladas. Neste sentido, é um custo histórico corrigido, diferenciando-se de um custo estimado, por ser baseado em cálculos técnicos e contabilísticos adequados. Este custo padrão, é utilizado, para proteger os custos de produção, dos efeitos da flutuação dos mercados.

O responsável pelo economato tem como principal missão a preservação e registos de todas as mercadorias que lhe são confiadas.

Relativamente a armazenagem das mercadorias e o conhecimento por parte dos colaboradores envolvidas no processo, das condições e ideais de conservação para cada tipo de produto tem que ter em mente que os produtos são deteriorados pelos seguintes motivos:

- ✓ Tempo excessivo entre as entradas e o armazenamento do produto;
- ✓ Falta de condições de higiene;
- ✓ Inadequada separação dos alimentos;
- ✓ Temperaturas inadequadas;
- ✓ Excesso grau de humidade;
- ✓ Período excessivo de armazenagem.

A distribuição é também uma das fases do círculo de mercadorias que está sob a responsabilidade e orientação do sector de aprovisionamento.

A partir desta fase a responsabilidade pela boa utilização dos produtos passará directamente para as mãos dos responsáveis pela produção de vendas (chefe de cozinha e restaurante).

8.7.3 Lançamento das requisições nas fichas de *stock*

A ficha de *stock* é um documento importante do economato pois é elaborado individualmente por cada produto. Destina-se a registar as entradas, saídas dando a qualquer momento informação das existências bem como os preços médios e ainda permite observar o número de rotação num dado período. A rotação de *stock* é um bom indicador sobre a quantidade de vezes que um produto roda no armazém ao longo de um mês. Com isto, interessa ter rotações elevadas, dado que pressupõem que o produto é comprado diversas vezes durante o mês, o que nos garante que o empate de capital é minimizado. Por outro lado, pretende-se que no inventário mensal a quantidade de produtos seja a menor possível.

Mensalmente será efectuado um inventário físico de todas as mercadorias armazenadas no economato, valorizando nessa altura todos os produtos em *stock* e com o objectivo de apurar os desvios verificados.

“Os inventários são operações importantes e necessárias, pois têm funções fiscais, além das contabilísticas que todos conhecem.” (MARQUES J. Albano, 2007, p.126).

Em hotelaria é necessário que seja feito inventário constante, uma vez que seu fluxo de rotatividade é bastante elevado. É realizado um inventário mensal e um relatório de vendas desse período.

Diariamente e com o objectivo de apurar o valor total das mercadorias saídas do economato é elaborado um resumo de todas as requisições efectuadas cujos valores são transportadas para o dia seguinte e assim sucessivamente até o final de cada mês.

9. COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS

Durante os três (3) meses em que foram desenvolvidas actividades no departamento de A&B, foi possível absorver conhecimentos operacionais importantes como: actualização das fichas técnicas de produção, montagem de mesa, técnicas de serviço, elaboração de requisição de compras, elaboração de fichas de *stock* de todos os produtos existentes no economato, padrões de qualidade e tratamento dos hóspedes entre outros. Acredito que o mais importante foi conseguir visualizar e entender todas as etapas dos serviços até a chegada ao cliente, a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo dos quatro anos de estudo, bem como o conhecimento da realidade laboral. Durante o estágio aprendemos algo bastante diferente ao que estamos habituados, tais como resolver as mais diversas questões/problemas reais, é uma boa forma de testarmos os nossos conhecimentos e a nossa capacidade de resposta às diferentes solicitações, visto que no mundo laboral tudo é diferente dado que ganhamos um certo ritmo de trabalho.

Além de reconhecer esse departamento como um referencial na hotelaria também vale ressaltar os resultados que o contacto dos clientes com os serviços oferecidos por esse departamento gera.

O exemplo disso tem além da necessidade de se alimentar, outros factores que contribuem para um resultado satisfatório, como por exemplo, a troca de culturas, gostos, sabores, conhecimentos em geral, e ainda o encontro de pessoas que apesar de ter como primitivo o objectivo de se alimentar, geralmente utilizam esse ambiente para negociar, trocarem confidências, planejar. Projectam, ou simplesmente apreciam o local.

Sendo um dos departamentos mais dinâmicos da hotelaria, pois varia de acordo com as solicitações dos clientes. Certamente é o departamento onde a avaliação da qualidade feita pelo hóspede é mais incisiva, pois os serviços de A&B são compostos por muitos factores de fácil visualização e julgamento, com por ex: tempo de espera, sabor, temperatura, atendimento, entre outros. Por isso é muito importante que não hajam falhas operacionais e humanas e que o serviço seja sempre facilitado pela logística, quantidade de materiais e utensílios, espírito de equipa e pela boa comunicação.

10. CONCLUSÃO

O período de estágio realizado constituiu uma ocasião de por em prática parte dos conhecimentos adquiridos durante a formação em Gestão Hotelaria e Turismo, através do exercício concreto das actividades inerentes ao departamento de A&B.

O objectivo geral era inteirar do exercício prático de cada uma das secções do departamento de A&B, para entender e conhecer melhor, as dificuldades e desafios que lhe são inerentes, permitindo o desenvolvimento de atitudes e hábitos, que possibilitem a plena integração no futuro meio profissional. Assim sendo, conclui-se que no geral o objectivo proposto foi realizado, assim com os específicos que eram, identificar a estrutura administrativa e organizacional do hotel Foya Branca, empregar conhecimentos teóricos nas diferentes áreas do departamento percorridas durante a realização do estágio, conhecer de forma detalhada os serviços prestados e cooperar nas actividades desenvolvidas no diariamente no departamento e, por último a recolha das informações observadas e vivenciadas no campo do estágio para fins de relatório e compreensão.

Ainda, durante o desenrolar das actividades de estágio, foi possível desenvolver espírito de equipa e capacidade de liderança.

Pode-se concluir que este período foi, evidentemente, uma mais-valia, quer a nível profissional quer a nível pessoal.

Permitiu valorizar os conhecimentos adquiridos durante o curso e colocá-los em prática, potenciando aspectos como a autonomia e eficácia na gestão do tempo para a realização das tarefas e a capacidade de integração numa equipa de trabalho.

A experiência adquirida no hotel foi enriquecedora, por ser uma excelente forma de complemento à formação académica dada pela universidade e uma excelente porta de entrada para a vida profissional.

De entre os aspectos considerados mais positivos encontrados no estágio, salienta-se a boa recepção da empresa, o espírito de equipa, o trabalho em conjunto. Estas circunstâncias possibilitaram dar uma melhor resposta a todas as dificuldades encontradas.

A prática fez vivenciar todas as secções, suas particularidades e complexidade do departamento, complementando assim todo o aprendizado teórico de forma palpável.

Pode-se concluir que todo o profissional que pretende actuar no departamento de A&B deve ter um amplo conhecimento, organização, planeamento, ter visão de suas atribuições, ser gentil, e também, ser polivalente.

O estágio foi encarado como uma etapa essencial da formação tentando aprender com tudo o que era observado. Todo ele foi enriquecedor no que toca á aquisição de novos conhecimentos.

A assistente de A&B e a chefe de cozinha foram sem dúvida as pessoas que mais ensinaram ao longo deste processo. Houve aprendizagem graças a dedicação, empenho e persistência de ambas.

Actualmente, a busca pela qualidade é incessante, em todos os sectores da actividade humana, em especial, no departamento de A&B, qualidade significa competência, profissionalismo, e sobretudo, competitividade e produtividade. Para a moderna indústria dos alimentos, qualidade significa sobrevivência no mercado. Este, é o departamento que mais está ligado, se não o responsável pela permanência volta e chegada de novos clientes/hóspedes.

Diante de tudo que foi exposto acima, recomenda-se que sejam ministradas palestras e formações abertas sobre a higiene e segurança dos alimentos para todos os manipuladores de alimentos, empreendedores de pequenos, médios e grandes empresas ligadas a alimentação, pelos órgãos reguladores – Ministério da Saúde, ADECO (Associação para Defesa do Consumidor), CCIASB (Câmara de Comercio Indústria, Agricultura e Serviços de Barlavento) e DGGT (Direcção Geral do Desenvolvimento Turístico).

Uma outra sugestão tem a ver com a apresentação dos pratos. O hotel deveria apostar na decoração dos pratos, pois o visual de um prato é considerado tão importante quanto o seu sabor.

Para o sucesso de uma refeição, é preciso mais que usar os melhores ingredientes e seguir as receitas com atenção. Atrair o olhar do cliente é fundamental. Uma mesa bonita, com pratos de dar água na boca, faz qualquer um esquecer os problemas e querer apenas aproveitar os prazeres de uma deliciosa refeição. Para quem a prepara, a satisfação que vem com os elogios é a melhor parte.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAPTISTA, Mário. Turismo Gestão Estratégica. Lisboa – São Paulo, Edições VERBO, 2003.

BAPTISTA, Mário. O Turismo na Economia: Uma Abordagem Técnica, Económica, Social e Cultural, 1990.

CASTELLI, Geraldo (2003) - Administração Hoteleira. 9ª Ed – Caxias do Sul: EDUCS.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. 6ª Ed – Editora CAMPUS, 2000.

COSTA, Rodrigues. Introdução à Gestão Hoteleira. Edições LIDEL, 2008.

COSTA, Jorge e ÁGUAS, P.. Tendências Internacionais em Turismo. Edições LIDEL, 2004.

CUNHA, Licínio. Economia e Política do Turismo, Edições VERBO, 1997.

CUNHA, Licínio. Introdução ao turismo. Lisboa: Edições VERBO, 2001.

DAVIES, Carlos Alberto. Alimentos & Bebidas. 2ª Ed. – Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

Dicionário de Língua Portuguesa - Edições VERBO, 2002.

HENRIQUES, Cláudia – Turismo, cidade e cultura. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

JANEIRO, A. Joaquim. Guia Técnico de Hotelaria 2ª Ed. - Edições CETOP, 1997.

MARQUES, J. Albano. Manual de Hotelaria. Editora Civilização, 2007.

MARQUES, J. Albano. Introdução à Hotelaria. Editora Civilização, 2006.

MONTEIRO, Victor. Higiene, Segurança, Conservação e Congelação de Alimentos. 3ª Ed. – Edições LIDEL, 2008.

MOSER, Francisco. Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas. 2ª Ed. - Edições CETOP, 2010.

REGO, H. João. Plano de Estágio: UNIMINDELO, 2010.

SEIXO, M. José. Gestão Administrativa dos Recursos Humanos. 7ª Ed. - Edições LIDEL, 2009.

SOUSA, M. J., DUARTE, Teresa., SANCHES, G. P. & GOMES, G. Gestão de Recursos Humanos. 2ª Ed. - Edições LIDEL, 2006.

THRON, G. Jeremy. Manual do Chefe de Vendas. Edições CETOP, 1990.

VASCONCELOS, Frederico. Menu: como montar um cardápio eficiente. São Paulo: Roca, 2002.

Web-grafia complementar:

www.foyabranca.Caboverdehotel.com 28-06-2011 10:50

<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met07.htm> 18-11-10 15:25

<http://www.google.cv>

www.google

<http://www.hotelmorabeza.com/index.php/pt/o-hotel/historia/o-hotel> 06-08-2011 11:20

Organização Mundial de Turismo, UNWTO. Tourism highlights 2007. Madrid: OMT,

<http://unwto.org/facts/menu.html>

Organização Mundial de Turismo, UNWTO. World tourism barometer. Madrid: OMT,

<http://unwto.org/facts/menu.html>

12. GLOSSÁRIO

Contaminação – Presença não intencional de qualquer material estranho nos alimentos quer seja de origem química, física ou biológica que o torne inadequado para consumo.

Contaminação cruzada – Transferência de microrganismos de alimentos contaminados (normalmente não preparados) para os alimentos preparados pelo contacto directo, escurrimento ou contacto indirecto através de um veículo como mãos, utensílios, equipamentos ou vestuário.

Filé-mignon - É um tipo de corte da carne bovina podendo ter também, outro tipo de carne junto o cordão do *Filé Mignon*. É localizada na parte traseira do animal e representa, aproximadamente, 2,95% da carcaça. É o corte mais macio da carne bovina e quase não contém gordura.

Higienização – Conjunto de actividades de limpeza e desinfecção.

Intoxicação – Enfermidade que resulta da ingestão de alimentos contendo uma determinada quantidade de microrganismos patogénicos capazes de produzir ou libertar toxinas após a ingestão.

Microrganismos – Seres muito pequenos, que só se conseguem ver ao microscópio, nos quais se incluem bactérias, bolores, vírus, leveduras e protozoários.

Microrganismos patogénicos – Microrganismos susceptíveis de causar doenças infecciosas.

Mise-en-Place – É um termo francês que significa, literalmente, "posta no lugar". Consiste em uma etapa inicial para o preparo de um prato, na qual você separa todos os utensílios e ingredientes necessários para executá-lo. Os ingredientes devem ser medidos, e, se necessário, descascados, cortados, etc. É fundamental fazer a mise-en-place para a boa execução de qualquer receita.

Old - Fashioned – copo utilizado para oferecer determinados tipos de bebidas

Organolépticas – são as características dos objectos que podem ser percebidas pelos sentidos humanos, como a cor, o brilho, o sabor, o odor e a textura.

Perigo – Qualquer propriedade biológica, química ou física de um alimento que possa causar um dano inaceitável para a saúde do consumidor.

Perigo alimentar - é qualquer propriedade biológica, física ou química, que possa tornar um alimento prejudicial para consumo humano.

Pragas – Qualquer animal capaz de, directa ou indirectamente, contaminar os alimentos.

Rechaud – Utensílio que conserva quente a comida. Espécie de fogareiro de metal, em prata ou inox.

Risco – Possibilidade ou probabilidade de ocorrer um perigo.


Shaker – É um utensílio utilizado em bares para fazer misturas de bebidas.

Toxinas – Substâncias químicas produzidas por alguns microrganismos existentes nos alimentos, susceptíveis de se desenvolverem no alimento ou organismo após o consumo de alimentos contaminados.

Zona de perigo – Intervalo de temperatura entre os 5°C e os 65°C, no qual os microrganismos se desenvolvem rapidamente.


ANEXOS

ANEXO A – Ficha Técnica de Salada *Hawai*

Ficha Técnica de Cozinha				
Prato: Salada <i>Hawai</i> Aplicação: Restaurante Nº de Doses: 01 Preço de Venda: 500\$00				
Quantidade	Peso	Produtos	Preço Unitário	Total
100	Gr.	Frango	430\$00	43\$00
100	Gr.	Repolho	180\$00	18\$00
50	Gr.	Milho Verde	229\$00	11\$45
100	Gr.	Ananás	196\$00	19\$60
5	Gr.	Maionese	132\$00	13\$20
50	Gr.	Pimenta	1350\$00	6\$75
Custo Total: 112\$00 Custo Dose: 112\$00 Rácio: 22,4%				
<u>Preparação</u> Corte o repolho bem fino em juliana e passa por manteiga numa panela para ficar um pouco cozido. Coze o frango e desfia-o, corte o ananás em pedacinhos, num prato mistura o repolho, o milho, o frango, o ananás e a maionese tudo juntos e sirva.				
Forma de Servir Sirva num prato raso <i>Mise-en-Place:</i> Talheres de carne				


Fonte: Elaboração Própria

ANEXO B – Ficha Técnica de Arroz de Pato

Ficha Técnica de Cozinha				
Prato: Arroz de Pato Aplicação: Restaurante Nº de Doses: 01 Preço de Venda: 900\$00				
Quantidade	Peso	Produtos	Preço Unitário	Total
250	Gr.	Pato	630\$00	157\$50
30	Gr.	Chouriço	361\$00	18\$50
100	Gr.	Arroz	100\$00	10\$00
5	Gr.	Alho	250\$00	1\$25
1	Dl.	Azeite	361\$00	31\$60
5	Gr.	Salsa Picada	64\$00	3\$20
1	Und.	Ovo	10\$00	10\$00
5	Gr.	Pimenta	1350\$00	6\$75
Custo Total: 241\$00 Custo Dose: 241\$00 Rácio: 26,77%				
Preparação Corte o pato em pedaços, coloque a ferver um pouco. Depois refoga-o com a manteiga e o alho. Faça o molho com o vinho, as natas os cogumelos cortados em lâminas, misture com o pato e sirva acompanhado de arroz.				
Forma de Servir Sirva num prato raso <i>Mise-en-Place:</i> Talheres de carne				

Fonte: Elaboração Própria

ANEXO C - Ficha Técnica de *Fondue*

Ficha Técnica de Cozinha				
Prato: <i>Fondue</i> Aplicação: Restaurante Nº de Doses: 01 Preço de Venda: 1200\$00				
Quantidade	Peso	Produtos	Preço Unitário	Total
75	Gr.	Lombo de porco	930\$00	69\$75
75	Gr.	<i>Filé-Mignon</i>	430\$00	18\$50
75	Gr.	Peito de frango	600\$00	10\$00
75	Gr.	Serra	350\$00	26\$25
120	Gr.	Maionese	132\$00	31\$68
30	Gr.	Tártaro	-	-
30	Gr.	Mostarda	103\$00	12\$36
10	Gr.	Alho moído	250\$00	2\$50
5	Gr.	Caril	645\$00	7\$75
50	Gr.	Brócolos	226\$00	11\$30
150	Gr.	Pré-Frita	150	22\$50
50	Gr.	Pêssego	149	9\$08
50	Gr.	Espargos	275	55\$00
50	Gr.	Ananás	196	11\$73
30	Gr.	Cocktail	-	-
Custo Total: 337\$00 Custo Dose: 337\$00 Rácio: 28,08%				

Fonte: Elaboração Própria

Fondue:

Uma das características deste prato é que, o cliente é quem prepara a sua própria refeição, criando um clima agradável.

Componentes

- ✓ Porco, Frango, Carne de Vaca e Peixe-Serra.
- ✓ Três componentes á escolha.

Guarnições

Ananás, Pêssego, Couve-de-bruxelas, Espargos e Batatas Fritas.

Molho

Maionese Natural, *Cocktail*, Alho, Queijo, Mostarda, Caril e Tártaro.

Escolha de quatro variedades.

ANEXO D – Pesagem de Pães

PESAGEM DE PÃES				
INGREDIENTES	CARCASSAS	TRANÇAS	DOCE/CÔCO	CHOURIÇO
AÇÚCAR				
BANHO				
CHORIÇO				
CÔCO				
FARINHA				
FARINHA INTEGRAL				
FERMENTO				
LEITE EM PÓ				
MELHORANTE				
ÓLEO				
OVOS				
SAL				

Fonte: Foya Branca

ANEXO E – Ficha de Despesas e Receitas

Quantidade	Produto	Custo/Unidade	Custo Total	Preço de Venda	Receitas
TOTAL					

Rácio:

Data:

F&B

Fonte: Foya Branca

ANEXO F – Mapa de Horas Extras

MAPA DE HORAS EXTRAS

FUNCIONÁRIO _____

SECÇÃO _____ MÊS _____

DIAS	FOLGAS	INÍCIO H.E	FIM H.E	TOTAL H.E	RESPONSÁVEL SECÇÃO	DIRECÇÃO
26						
27						
28						
29						
30						
31						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						

NOTA: A entregar na contabilidade no dia 27 de cada mês

Fonte: Foya Branca


ANEXO G – Tabela de Itens Vendidos por Situação

			V. Unidade	Itens Pagos		Itens Consumidos		Itens Devolvidos		Total de Itens	
Item	Código	Grupo	Médio	Qde.	Valor Total	Qde.	Valor Total	Qde.	Valor Total	Qde.	Valor Total

Fonte: Foya Branca

ANEXO H – B.O de Foya Branca

Fonte: Conservatória dos Registos da 1ª Classe de São Vicente



CONSERVATÓRIA DOS REGISTOS DE CABO VERDE

Documento descarregado pelo utilizador Herenita Patrícia (10.8.0.142) em 26-04-2019 15:20:02
© Todos os direitos reservados. A cópia ou distribuição não autorizada é proibida.

74 III SÉRIE — Nº 8 «B. O.» DA REPÚBLICA DE CABO VERDE — 6 MARÇO DE 2009

Artigo 1º

A sociedade adopta a denominação "NEW LOOK PRODUÇÕES, LDA".

Conservatória dos Registos da Região da Praia, aos 5 de Fevereiro de 2009. – A Conservadora, *p/s, Rita de Carvalho de Oliveira Ramos.*

(Obs. Fica sem efeito a publicação feita no *Boletim Oficial* nº 6/2009 de 20 de Fevereiro.)

(171)

12 Eugénio Costa Mendonça: 16.333.129\$00

13 Fernando A. A. Drummond Borges: 6.051.326\$00

14 Gil Babiano Ferreira Andrade: 11.026.326\$00

15 Horácio Paulo F. José de Sousa: 7.588.651\$00

16 João Pedro Ferraz Mendonça: 5.500.000\$00

17 Joaquim Correia Neves Cavaco: 5.500.000\$00

18 José Alberto Quintal de Freitas: 7.972.761\$00

19 José António Marote Franco: 19.078.737\$00

20 José Manuel Pinto da Cruz: 6.051.326\$00

21 Maria Luísa Cardoso Catanho da Silva: 11.000.000\$00

22 Rui Pereira Vasconcelos: 12.999.417\$00

23 Cluubi - Construção, unipessoal, Lda.: 2.750.000\$00

24 Enasso - Projectos de Engenharia, Lda.: 6.875.000\$00

25 Luis Manuel Ramada Pereira Vale: 2.750.000\$00

26 Joaquim Paulo Nascimento Sabido: 8.539.369\$00

27 José da Conceição Menezes Battencour Mimosa: 2.750.000\$00

28 Pedro Manuel Oliveira Melvill de Araújo: 3.766.000\$00

29 Rui Quintal Gomes da Silva: 2.750.000\$00

30 Socomar, Sha: 30.840.883\$00

31 João Henrique Pereira Gomes Rego: 4.180.000\$00

32 Jorge Eduardo Caires Fernandes: 3.172.000\$00

33 Luís Manuel Branco Gomes Jasmine: 2.756.000\$00

34 António Jorge Andrade Gouveia Brazão: 1.102.000\$00

35 Ivo João Barreira Rodrigues: 2.756.000\$00

Conservatória dos Registos da Região de Primeira Classe de São Vicente

CERTIFICA

a) Que a fotocópia apenas a esta certidão está conforme com os originais;

b) Que foi extraída das matrículas e inscrições em vigor nº 638 - FOYA BRANCA, Indústria Hoteleira e Investimentos, Limitada.

c) Que foi requerida pelo nº 5 do diário do dia 16 de Fevereiro do corrente, por Joaquim Paulo Nascimento Sabido.

d) Que ocupa duas folhas numeradas e rubricadas, pelo Ajudante e leva a aposte o selo branco desta Conservatória.

CONTA Nº 126/2009

Artigo 11º, 1 150\$00

SOMA 150\$00

10% C.G.J. 15\$00

SOMA TOTAL 165\$00

São: (cento e sessenta e cinco escudos).

Alteração do artigo, 5º, do Estatuto da sociedade FOYA BRANCA Indústria Hoteleira e investimento Limitada". Matriculada sob o nº 638.

Artº 5º

(Aumento do capital)

O capital social de 565.474.750\$00 para 619.551.750\$00, aumento de 54.077.000\$00, por entrada em dinheiro e conversão de créditos pelos sócios e novos sócios ficando assim distribuído o capital:

SÓCIOS E QUOTAS:

1 Clínica de Santa Luzia: 251.633.974\$00

2 Milfantes, Lda: 22.985.000\$00

3 Jorge Miguel Lamartine Dias Monteiro: 85.583.140\$00

4 Júlio Constante Correia de Sousa: 11.000.000\$00

5 Policlínica de Machico, Lda: 11.000.000\$00

6 Eros - Sociedade Médica e de Enfermagem, Lda: 8.250.000\$00

7 Ivo Augusto Geraldo de Faria Paulino: 8.250.000\$00

8 José Miguel Saunders Gomes: 10.503.000\$00

9 António Cornélio Leite Pires Mendes Pereira: 7.078.737\$00

10. BACMED - Compra e venda de propriedade, Lda: 11.049.737\$00

11 C.O.F. - Clínica de Otorrinolaringologia do Funchal, Lda: 8.129.237\$00

http://kiosk.incv.cv

Foi depositado na pasta respectiva o texto actualizado do contrato. Está conforme o original.

Conservatória dos Registos da Região da Primeira Classe de São Vicente, aos 18 de Fevereiro de 2009. – O Conservador, *Carlos Manuel Fontes Pereira da Silva.*

(172)

CERTIFICA

a) Que a fotocópia apenas a esta certidão está conforme com os originais;

b) Que foi extraída das matrículas e inscrições em vigor nº 551 - PRELAGE - Pré Fabricados do Mindelo, Limitada.

c) Que foi requerida pelo nº 5 do diário do dia 21 de Novembro de 2008, por Carlos Sérgio Barros Ferreira.

d) Que ocupa uma folha numerada e rubricada, pelo Ajudante e leva a aposte o selo branco desta Conservatória.

CONTA Nº 146/2009

Artigo 11º, 1 150\$00

Artigo 11º, 2 \$00

SOMA 150\$00

10% C.G.J. 15\$00

SOMA TOTAL 165\$00

São: (cento e sessenta e cinco escudos).

4B7650B2-FDB3-43C6-87CB-B4E451228244